

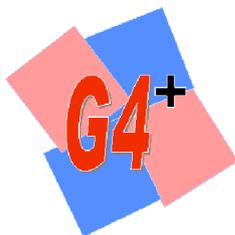
MANCOMUNIDADE DE MUNICIPIOS DE O SALNÉS

Proyecto

ESTRATEGIAS Y PLAN DE ACCIÓN PARA LA
POTENCIACIÓN DEL TURISMO EN LA
COMARCA DE O SALNÉS

2003-2005

INFORME FINAL



Jorge González Gurriarán (dir.)

Pedro Figueroa Dorrego (coord.)

Julio 2003

EQUIPO TÉCNICO UNIVERSIDAD DE VIGO:

- **DIRECCIÓN Y COORDINACIÓN UNIVERSIDAD DE VIGO G4+**
Jorge González Gurriarán (dir)
Pedro Figueroa Dorrego (coord.)
- **COLABORADORES UNIVERSIDAD DE VIGO G4+**
Miguel González Loureiro
Luís Cohén Bossié
Natalia Abalo Araújo
Jose Á. Tellería Couñago
Antonio Monteagudo Cabaleiro
Alba Valdés Rodríguez

ÍNDICE:

| | |
|--|------------|
| 1. INTRODUCCIÓN | 5 |
| 1.1. ANTECEDENTES Y MARCO GENERAL. | 6 |
| 1.2. OBJETIVO, ALCANCE Y METODOLOGÍA..... | 10 |
| 1.3. TRAZABILIDAD DEL SISTEMA..... | 14 |
| 1.4. ESTRUCTURA DEL DOCUMENTO. | 15 |
| | |
| 2. DISEÑO DE ESTRATEGIAS Y ACCIONES 2003-2005..... | 17 |
| 2.1. METODOLOGÍA PARA EL DISEÑO Y PRIORIZACIÓN DE ESTRATEGIAS Y ACCIONES. | 18 |
| 2.2. ESTRATEGIAS Y ACCIONES 2003 | 18 |
| 2.2.1 <i>Conclusiones de la Mesa de Trabajo 1 sobre Estrategias y Acciones 2003.</i> | 18 |
| 2.2.2 <i>Priorización de Estrategias y Acciones 2003.</i> | 23 |
| 2.3. ESTRATEGIAS Y ACCIONES 2004-2005..... | 32 |
| 2.3.1. <i>Conclusiones de la Mesa de Expertos</i> | 32 |
| 2.3.2. <i>Conclusiones de las Mesas de Trabajo sobre Estrategias y Acciones 2004 y 2005.</i> | 37 |
| 2.3.3. <i>Priorización de Estrategias y Acciones 2004-2005.</i> | 42 |
| 2.4. CONCLUSIONES SOBRE ESTRATEGIAS 2003-2005. | 66 |
| | |
| I. ANEXO I: ANÁLISIS DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO Y FACTORES CLAVE..... | 68 |
| I.1 VISIÓN SINTÉTICA DEL DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO..... | 69 |
| I.1.1. FORTALEZAS Y DEBILIDADES DEL TURISMO EN O SALNÉS Y ASPECTOS RELACIONADOS | 72 |
| I.1.2. OPORTUNIDADES Y AMENAZAS DEL ENTORNO GENERAL Y ESPECÍFICO VISTO DESDE EL TURISMO..... | 91 |
| I.2 FACTORES CLAVE PARA EL DESARROLLO DEL TURISMO EN O SALNÉS..... | 102 |
| I.2.1. METODOLOGÍA DE OBTENCIÓN DE FACTORES CLAVE..... | 102 |
| I.2.2. IDENTIFICACIÓN DE FACTORES CLAVE PARA EL DESARROLLO DEL TURISMO EN O SALNÉS..... | 106 |
| I.2.3. CONCLUSIONES DE LA MESA DE TRABAJO 1 SOBRE FACTORES CLAVE | 123 |
| I.2.4. PRIORIZACIÓN DE FACTORES CLAVE | 128 |
| | |
| II. ANEXO II | 132 |
| II.1 MIEMBROS DE LA MESA DE TRABAJO..... | 133 |
| II.2 EXPERTOS PARA CONSULTAS..... | 134 |

1. Introducción

1.1. Antecedentes y marco general.

La comarca de O Salnés es uno de los **puntos de referencia turísticos** de Galicia. Sus **recursos endógenos** y, especialmente el **dinamismo empresarial** de la zona, conjuntamente con el **apoyo desde diferentes Administraciones Públicas**, constituyen la base para el desarrollo del enorme potencial de la comarca.

Ante los últimos acontecimientos en el ámbito mundial, tales como la inestabilidad económica con repercusión en el comportamiento de gasto turístico de las familias, o, por ejemplo, la incidencia del Prestige en Galicia, se plantean un conjunto de retos para las actividades turísticas que conviene contemplar y que implican una **necesidad de desarrollar un proceso de reflexión estratégica** sobre las actividades turísticas de la comarca, bajo la perspectiva del corto, medio y largo plazo.

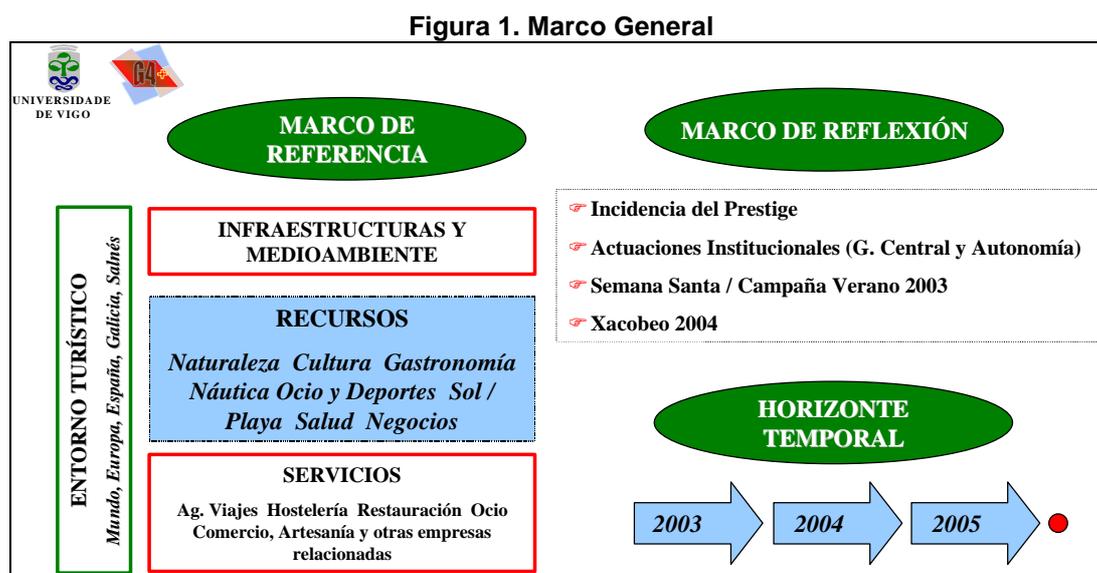
Entre otras **actuaciones específicas** desarrolladas **en materia de turismo** en O Salnés, cabe citar el desarrollo del **Plan de Dinamización Turística** en los municipios de A Illa de Arousa, Cambados, Meis, Meaño, Ribadumia, Vilagarcía de Arousa y Vilanova de Arousa y el **Plan de Excelencia Turística** en los municipios de O Grove y Sanxenxo.

Destaca también el proyecto de **“Análisis Estratégico de la Comarca de O Salnés: Propuesta para su mejora en el marco del Programa Comunitario Proder-2” (septiembre/2000- junio/2001)**, en cuyo marco se desarrollaron los denominados **Consellos Sectoriales**, como organismo de participación público-privada en el **desarrollo del sistema productivo de la comarca**, creándose al efecto un **Consello Sectorial de Turismo**. Dicho Análisis Estratégico sirvió como base para la **obtención del Programa Comunitario Proder-2** para la zona, **entre otros**.

En la reunión del **grupo de empresarios de turismo y administraciones públicas** de la Mancomunidad de Municipios de O Salnés, celebrada el 20/1/03, se acordó contactar con el **equipo técnico** de la Universidade de Vigo que había realizado dicho proyecto, con objeto de solicitar su participación en un diagnóstico estra-

tégico, diseño de estrategias y plan de acción para la potenciación del turismo en la comarca de O Salnés.

El día 5/2/03, se celebró una reunión entre el grupo y el equipo técnico de la Universidad de Vigo en Cambados, en la que se concretaron los objetivos, el alcance y la metodología del proyecto. En la Figura 1 se ofrece una visión sintética del marco de referencia, el marco de reflexión y el horizonte temporal del proyecto.



Marco de referencia

En la actualidad, el **entorno turístico** debe contemplarse bajo un **enfoque amplio**, teniendo en cuenta que la **dimensión** de dicho mercado es **mundial**. Se han percibido efectos en las actividades turísticas a raíz de los atentados de Estados Unidos y se constatan también las consecuencias de la posible guerra contra Irak. En definitiva, **el mercado turístico es uno de los más sensibles ante la coyuntura económica**, tanto en positivo como en negativo. Por ello, el entorno turístico debe ser contemplado bajo un **enfoque global Mundo-Europa-España- Galicia-Salnés**.

La globalización de la economía, que potencia la interrelación entre sectores económicos, la evolución cíclica de la bonanza económica con etapas de crecimiento relevante del PIB, reducción del paro e incremento de la renta familiar disponible, tanto en el ámbito nacional como de los países desarrollados, **favorecen** sensible-

mente el **consumo turístico** y, consecuentemente, el impulso de ésta actividad productiva. Simultáneamente, están ocurriendo importantes **cambios innovadores en el sector**, derivados, por un lado, del desarrollo de las comunicaciones y las nuevas tecnologías y, por otro, de las **orientaciones sociales y culturales** hacia una vida de mayor calidad en la que el **ocio** y el **medio ambiente** cobra una nueva dimensión.

De hecho, en un pasado reciente se manifestaba un crecimiento del turismo en el ámbito mundial superior al 4% y de más del 7% en el turismo nacional. En el caso de Galicia, también se evidencia un crecimiento sostenido del turismo, propiciado por las circunstancias citadas, la mejora de las infraestructuras y equipamiento y el empuje de los procesos del Xacobeo. Todo ello potenciado por las excelencias de la Galicia turística, en términos de localización, paisaje y patrimonio natural playa-montaña, tradiciones culturales y monumentos, termalismo, gastronomía, fiestas y romerías, pesca, caza y deportes en general, que unido al apoyo institucional, la capacitan como una zona de grandes potencialidades para el turismo.

En cuanto a los **recursos turísticos** de la comarca de O Salnés, conviene destacar que se trata de mucho más que el mercado de sol y playa. Se pueden citar, entre otros aspectos, la naturaleza, la cultura (vino, náutica, gastronómica, etc.) o la salud, como **recursos valorizables** desde el punto de vista turístico y que están muy presentes en la comarca.

Para su **óptimo aprovechamiento**, es necesario **contemplar y coordinar las actuaciones desde el universo público y desde el ámbito empresarial**. Entre los primeros, sus actuaciones se centran en la dotación de infraestructuras y equipamiento, la ordenación medioambiental y la comunicación y promoción institucional. Entre los segundos, se encuentran todas aquellas actividades relacionadas con el turismo como servicio: agencias de viajes, hostelería y restauración, actividades de ocio, comercio, artesanía y otras empresas relacionadas. Hay que citar con especial relevancia el **carácter intangible de la mayor parte de actividades empresariales relacionadas con el turismo, ocio y derivados**.

Marco de reflexión

Los cambios acaecidos en el entorno y la dinámica del mercado turístico aconsejan un **especial esfuerzo reflexión estratégica** en las actividades de turismo en O Salnés. Hechos como los atentados en diversos destinos turísticos (Nueva York, Kenia) y, especialmente, el impacto del desastre del Prestige, preocupan sobremedida a las empresas turísticas de la comarca. Si bien en algún caso como fue el desastre del Erika en la Bretaña francesa, sembró grandes incertidumbres inicialmente pero la actividad turística se fue recuperando con relativo dinamismo.

Es necesario también tener en cuenta las **actuaciones institucionales** que se desarrollaron y se desarrollan en la actualidad, tanto desde el Gobierno Central como desde la Administración Autonómica y otras entidades. El Plan Galicia aprobado por el Consejo de Ministros, las actuaciones de Turgalicia y Turespaña, entre otras, afectan al **corto plazo** pensando en la campaña de **Semana Santa y Verano 2003**, al **medio plazo** con el **Xacobeo 2004** y al **largo plazo** con la consideración del **turismo como uno de los motores del desarrollo socioeconómico de la de la comarca**.

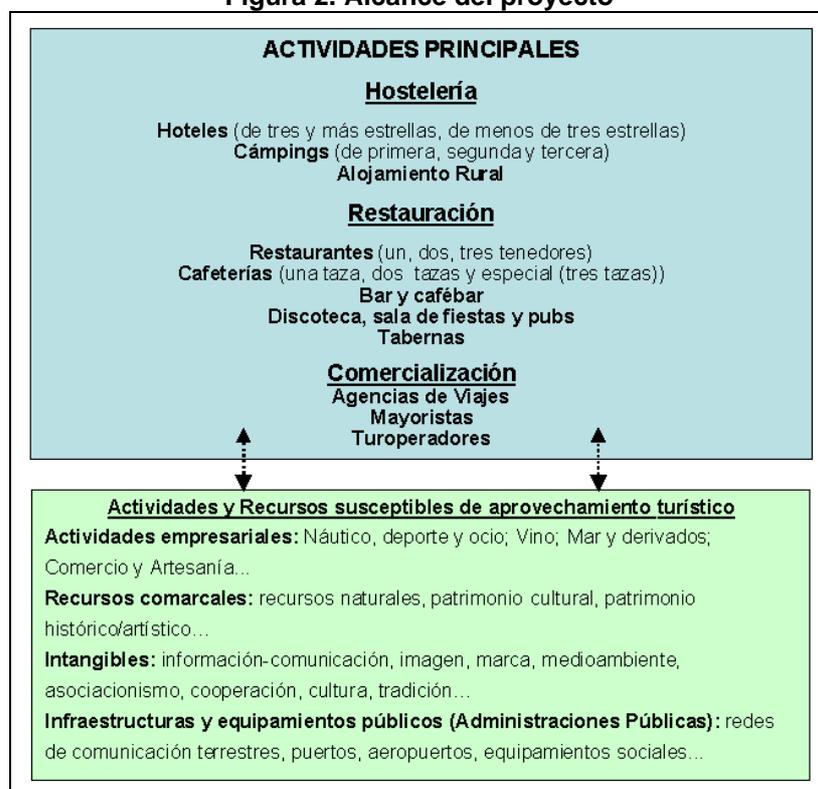
Por todo ello, el **horizonte temporal** que se plantea es el período **2003-2005**, con una actitud estratégica que facilite prever los cambios en las tendencias y orientar las actuaciones a desarrollar, conjugando la premura del corto plazo y la visión de largo plazo.

1.2. Objetivo, alcance y metodología.

El **objetivo del proyecto** consiste en **diseñar las estrategias y un plan de acción para la potenciación del turismo en la comarca de O Salnés**, a través de un **proceso participativo** de reflexión estratégica de análisis-diagnóstico-factores clave-estrategias-acciones, que facilite la **implicación** y el **consenso** de los agentes socioeconómicos relacionados.

El alcance del estudio se centró en las actividades principales de la cadena de turismo (hostelería, restauración), contemplando las actividades comercializadoras, así como las actividades y recursos susceptibles de aprovechamiento turístico, todo ello referido a la comarca de O Salnés. En la Figura 2 se detalla dicho alcance.

Figura 2. Alcance del proyecto



Fuente: elaboración propia

A través de la metodología de trabajo (mesas de trabajo y comité de expertos) y el enfoque de cadenas empresariales, se elaboró una **Visión Sintética del Diagnóstico Estratégico** del Turismo en la comarca, se identificaron y priorizaron los **Factores considerados como Clave** para la mejora y se diseñaron **Estrategias** en el horizonte temporal de 2003 y 2004-2005, elaborando un **plan de acciones y su priorización**. Finalmente, se realizó un **Informe Final**, que recoge con detalle todo el proceso seguido y sus conclusiones. La Figura 3 ilustra la **metodología general**.

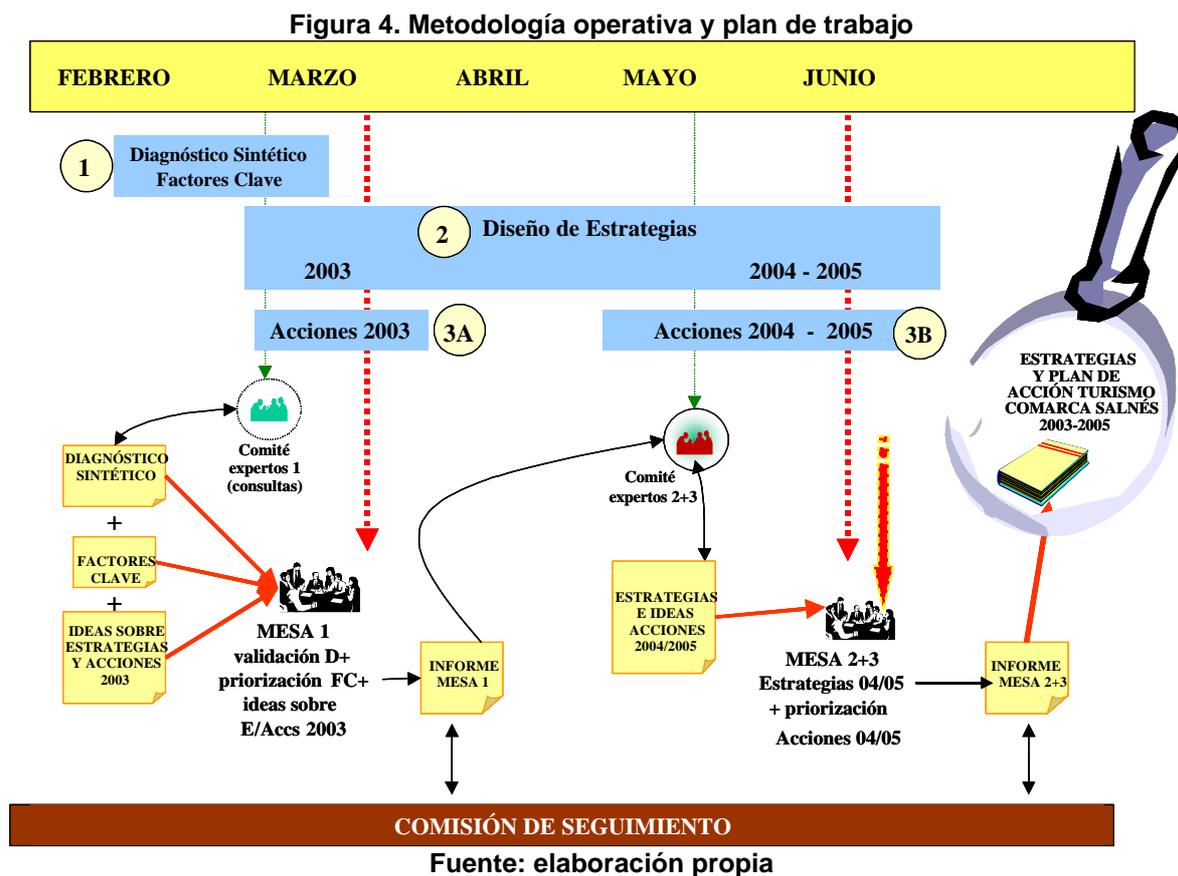
Figura 3. Metodología general



Fuente: elaboración propia

Resulta especialmente importante en este tipo de procesos la **comunicación, participación e implicación** por parte de los principales agentes. Por ello, se diseñarán **2 tipos de elementos participativos**: las **mesas de trabajo** y el **comité de expertos**. El primer elemento estará configurado por una representación del ámbito empresarial de las actividades turísticas de la comarca y por una representación del universo público de la misma. El **comité de expertos** será una selección de profesionales de reconocido prestigio en el ámbito del turismo en España.

La Figura 4 ilustra la metodología operativa del proyecto y el plan de trabajo establecido.



1. Diagnóstico Sintético y Factores Clave.

Se centró en el análisis de la situación actual y de las tendencias en el ámbito del turismo, realizando un **Diagnóstico Sintético** orientado hacia los aspectos más relevantes, teniendo en cuenta la información existente y orientado a la identificación y priorización de los **Factores Clave**. En esta primera fase, se realizó una consulta con el **Comité de Expertos 1** con objeto de perfilar el Diagnóstico Sintético y obtener aportaciones sobre los Factores Clave hasta su priorización y un primer avance de ideas sobre Estrategias y Acciones a desarrollar en el 2003.

Se elaboró un documento previo que recoge el **Diagnóstico Sintético**, los **Factores Clave** a debatir y priorizar y una primera idea de **Estrategias y Acciones para el 2003**, que se envió a los miembros de la Mesa de Trabajo 1 con antelación a su celebración para que sirviese de orientación a la misma. En la **Mesa de Trabajo 1** se **validó el Diagnóstico Sintético** y se **identificaron, consensuaron y priorizaron** los principales **Factores**

considerados como **Clave** para la mejora de la competitividad del Turismo en la comarca de O Salnés.

2. Diseño de Estrategias 2003-2005.

Teniendo en cuenta el Diagnóstico Sintético efectuado y los Factores Clave priorizados, se **diseñaron las Estrategias de futuro para el período 2003-2005.**

En la Mesa de Trabajo 1 se priorizaron las **Estrategias y Acciones para el 2003.** De esta mesa, se elaboró un informe con las principales conclusiones que se elevó a la **Comisión de Seguimiento.**

Con toda la información obtenida hasta ese momento se convocó al **Comité de Expertos 2 y 3** con objeto de **contrastar opiniones** sobre el diseño de **Estrategias a corto plazo para el 2003** y, a **medio plazo**, sobre **Estrategias para el 2004 y 2005.** Se elaboró un documento previo que se envió con antelación a los miembros de la Mesa de trabajo 2 y 3. Posteriormente se celebró la **Mesa de Trabajo 2 y 3**, donde se **priorizaron las Estrategias para el período 2004/05.** Fruto de esta reunión se elaboró un informe con las principales conclusiones que se elevó a la **Comisión de Seguimiento.**

3. Orientaciones sobre acciones 2003-2005.

Finalmente, se orientó sobre las posibles actuaciones para el **período 2003-2005.**

El **Comité de Expertos 2 y 3** **contrastó** también el **Plan de Acción 2003-2005.** Se realizó un informe de dicha reunión y se envió a los miembros de la **Mesa de Trabajo 2 y 3** un documento previo con las **Estrategias** y sus **correspondientes Acciones** para el **período 2003-2005.** Se desarrolló la **Mesa de Trabajo 2 y 3** que **priorizó las Acciones 2004-2005.**

4. Informe Final.

Finalmente, se elaboró un informe final que recoge todo el proceso y el Plan de Acción 2003-2005 diseñado y priorizado.

Para la realización del proyecto, con objeto de conseguir una mayor implicación se diseñaron **2 tipos de elementos participativos**: la **Mesa de Trabajo** y el **Comité de Expertos**. El primer elemento está configurado por 9 representantes del ámbito empresarial de las actividades turísticas de la comarca y por 9 representantes de los municipios de la misma, que debían priorizar los Factores Clave y las Estrategias y Acciones 2003 y 2004-2005. El **Comité de Expertos** es una selección de profesionales de reconocido prestigio en el ámbito del turismo.

1.3. Trazabilidad del sistema.

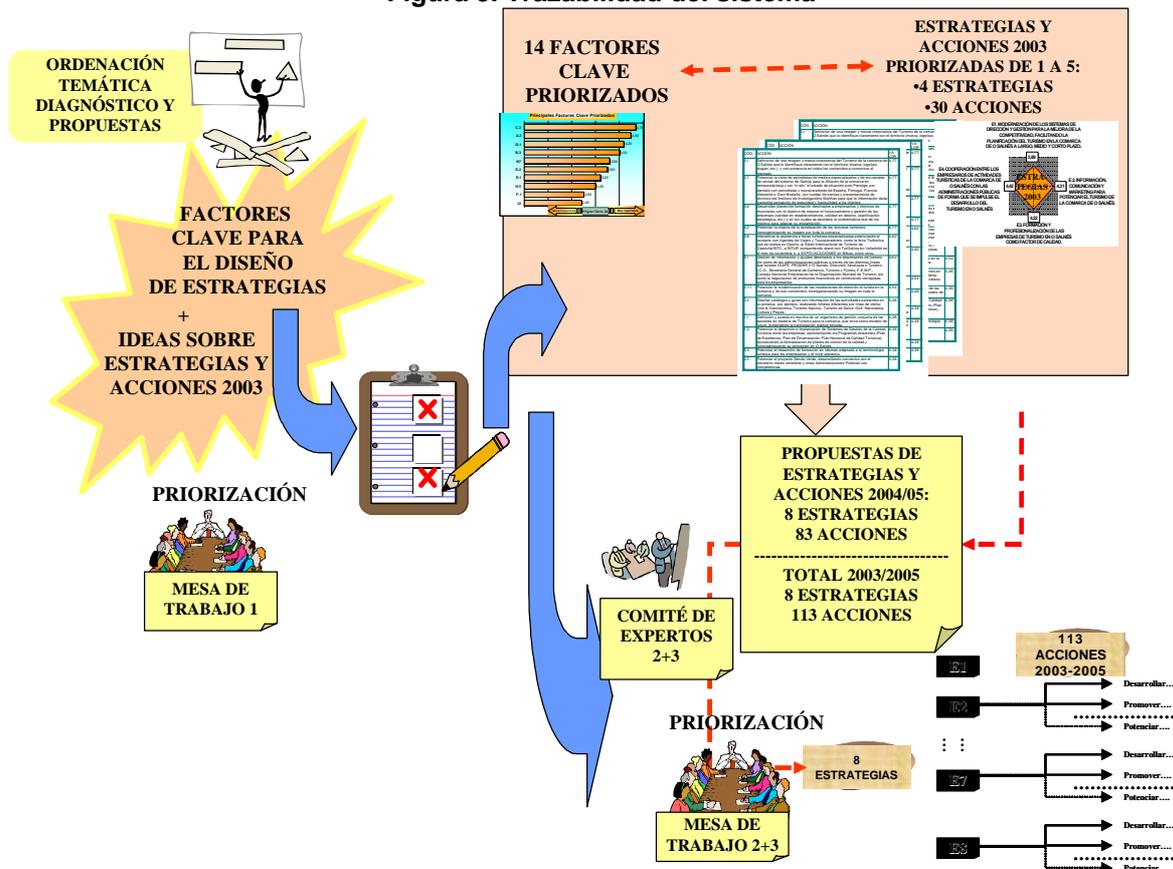
La **visión sintética del Diagnóstico Estratégico, tanto externo como interno (DAFO)**, incluye los aspectos positivos y negativos derivados del entorno (oportunidades y amenazas) y de las actividades de turismo en la comarca de O Salnés (fortalezas y debilidades). En total se detectaron **145 aspectos positivos** (81 fortalezas y 64 oportunidades) y **137 negativos** (82 debilidades y 55 amenazas) que afectan al conjunto de actividades de turismo de la comarca (**ver Anexo I**).

A través de la metodología de reflexión estratégica de análisis-diagnóstico-factores clave-estrategias, se sintetizaron **14 Factores Claves del Diagnóstico** determinantes para el diseño de estrategias. Estos Factores Clave marcan los aspectos fundamentales sobre los que es necesario incidir para la mejora del conjunto de actividades turísticas de O Salnés, guiando el diseño de **Estrategias y Acciones de Mejora**.

El **sistema de codificación** seguido a partir del análisis y el diagnóstico, permite dotar de **coherencia a todo el sistema**. De esta manera, con respecto a una **acción determinada**, es posible conocer en qué **estrategia se integra**, a que **Factor/es Clave/es responde**, y en que aspectos del **diagnóstico se justifica**. El **sistema integrado diseñado** permite, por lo tanto, una perfecta **trazabilidad** a través de todo el proceso de análisis-diagnóstico y diseño de Ejes y Estrategias.

La Figura 5 ilustra la trazabilidad de todo el sistema.

Figura 5. Trazabilidad del sistema



Fuente: elaboración propia

1.4. Estructura del documento.

El Informe Final se estructura en 2 grandes apartados, con 2 anexos y un conjunto de apéndices.

En la **introducción**, se detallan los antecedentes y el marco general del proyecto. Asimismo, se incluye el objetivo, alcance y metodología del mismo, destacando además la trazabilidad de todo el sistema.

En el epígrafe segundo se especifica todo el **diseño de estrategias y acciones 2003-2005**. Este epígrafe son los resultados perseguidos durante todo el proceso, fruto de las Mesas de Trabajo y del Comité de Expertos. Se estructuró siguiendo un criterio de proceso de ejecución, con las **Estrategias y Acciones 2003** y las **Es-**

trategias y Acciones 2004-2005. Este epígrafe se culmina con las **conclusiones sobre Estrategias 2003-2005**, que aporta una visión conjunta.

El **anexo I** hace referencia al **Análisis-Diagnóstico Estratégico**, que incluye las fortalezas/debilidades del Turismo en O Salnés y aspectos relacionados y las oportunidades/amenazas del entorno general y específico. También incluye los **Factores Clave** para el desarrollo del Turismo en O Salnés.

El **anexo II** incluye diversos documentos intermedios para las Mesas de Trabajo y para el Comité de Expertos, tales como las presentaciones realizadas, las fichas de trabajo para la priorización de Factores Clave, Acciones 2003 y Acciones 2004/2005, así como un listado con los miembros de la Mesa de Trabajo y los expertos para consultas.

Los **apéndices** son los diversos documentos intermedios generados durante todo el proceso, tanto los previos a las Mesas de Trabajo como los posteriores a las mismas, con las conclusiones correspondientes, y que fueron entregados para su distribución a la Mancomunidad. Además, en el CD-Rom se incluyen todos los documentos (Informe Final, Anexos y Apéndices).

2. Diseño de Estrategias y Acciones 2003-2005.

2.1. Metodología para el diseño y priorización de Estrategias y Acciones.

De acuerdo con el **Diagnóstico Estratégico Sintético** y los **Factores Clave** detectados y tras un **proceso de reflexión estratégica**, en el que interviene la experiencia, el sentido común y las posibilidades de la comarca se diseñaron las **Estrategias y Acciones** para el año **2003**.

Estas Estrategias son parte del **Plan de Acciones 2003-2005**, y fueron **completadas en las fases sucesivas del proyecto**. Por consiguiente, para el 2003 se utilizó un criterio de urgencia y de prioridad, diseñando Estrategias que tienen **Acciones** que deben ser **desarrolladas durante el año 2003**, bien para ser finalizadas en dicho año o bien porque deben ser lanzadas en tal año con el objetivo de completarlas en el 2004/2005.

Posteriormente, se diseñaron las **Estrategias y Acciones 2004-2005**, que fueron priorizadas siguiendo un criterio de relevancia.

2.2. Estrategias y Acciones 2003.

2.2.1. Conclusiones de la Mesa de Trabajo 1 sobre Estrategias y Acciones 2003.

Tras la presentación de los resultados de los Factores Clave priorizados y de las Estrategias y Acciones 2003 por parte del equipo técnico, se procedió a realizar una **ronda de intervenciones** sobre las mismas.

En general, hubo consenso sobre aquellos aspectos que los asistentes consideraron como principales actuaciones a desarrollar en el 2003, cuya agrupación temática se articuló en torno a cuatro grandes aspectos: **marketing y comunicación**,

cooperación, formación y mejora de infraestructuras relacionadas con el turismo, tal y como se recoge en la Figura 6.

El denominador común durante todas las intervenciones fue la **incertidumbre** de los posibles efectos que podría tener el Prestige sobre el turismo en O Salnés en la Semana Santa y sobre la campaña de verano del 2003.

Asimismo, se incidió en la importancia de **aprovechar la financiación disponible en las diversas Administraciones Públicas** (Unión Europea, Administración Central del Estado, Xunta) para invertir en las diversas actuaciones fruto del *Plan de Acción* derivado de este proyecto, actuaciones que *“deben ser gestionadas de forma conjunta por un organismo de participación público-privada, por ejemplo desde un Consorcio de Turismo de O Salnés”*, aspecto que se detalla en el tema de **Cooperación**.

Figura 6.
Agrupación temática de los principales comentarios sobre Estrategias y Acciones 2003



Fuente: elaboración propia

- **Marketing y comunicación**

En general, los asistentes consideraron prioritario el **Marketing Turístico** “como base para ofrecer productos/servicios claros y concretos dentro de la gran diversidad existente en la comarca”. Por consiguiente es necesario **informar** a los prescriptores, comercializadores y, especialmente a los turistas, “tanto antes de venir como durante su estancia”, desarrollando campañas de marketing para **comunicar** al mercado las excelencias de los recursos de la comarca y sus posibilidades.

Teniendo en cuenta la zona geográfica de los principales mercados emisores, “dichas campañas deben **orientarse a las zonas más próximas inicialmente**, puesto que todavía existe margen para incrementar la presencia de turistas del mercado nacional y de Portugal”.

Dentro de la comarca, deben coordinarse las “**oficinas de turismo para ofrecer una información conjunta de la comarca** y lanzar al mercado **una imagen global de O Salnés como destino turístico**”.

Con respecto al imagen conjunta de O Salnés, es interesante desarrollar una **marca territorial**, pero “teniendo en cuenta y aprovechando el conocimiento de algunas zonas dentro de la comarca en los mercados turísticos, como Sanxenxo y O Grove, debiendo compatibilizar una marca única con referencias individuales”. Dicha marca debe servir para potenciar la imagen global en el exterior de la comarca y “**debe estar claramente identificada con el territorio de O Salnés**, ya que «Rías Baixas» es un genérico muy amplio y «Arousa» hace referencia a toda la ría, existiendo claras diferencias entre la zona norte de la misma y la zona sur”.

Otras de las líneas de acción mencionadas fue la de “**promover el desarrollo de un evento de gran relevancia en todo O Salnés** que tenga repercusión en el ámbito nacional e internacional”.

- **Cooperación**

Las acciones relativas a la cooperación fueron tratadas en torno a tres ámbitos: **público-privada, con otras zonas próximas y con touroperadores**.

Uno de los aspectos fundamentales es la **cooperación público-privada**, mediante la *“creación de una **entidad gestora** que coordine las acciones de turismo en toda la comarca de O Salnés, como por ejemplo un Consorcio”*. No obstante, dicha entidad *“debe tener claramente definida la **responsabilidad financiera de todas las actividades que directa o indirectamente se benefician del desarrollo del turismo en O Salnés**, como son el comercio o la construcción, entre otros”*. Desde dicho Consorcio deben impulsarse *“las acciones derivadas de este proyecto, como pueden ser la formación o la mejora de la calidad en los establecimientos, entre otros”*.

Otro aspecto a desarrollar es la **cooperación con otras zonas próximas**, como Santiago de Compostela, Pontevedra, Vigo o el Norte de Portugal, entre otras, teniendo además en cuenta la proximidad del Xacobeo 2004. Los asistentes apuntaron hacia dicha fórmula con objeto de *“atraer a los visitantes a Galicia que no se alojan en la comarca para que la conozcan y, en próximas visitas, se alojen en O Salnés, teniendo en cuenta la buena comunicación en general con el resto de Galicia”*.

Complementariamente a lo anterior, debe incrementarse la **cooperación con los tour operadores** para *“potenciar el desarrollo de rutas dentro de la comarca, alternativas a determinados viajes programados por otras zonas que para el turista resultan agotadores”*. Para ello, es necesario *“desarrollar actividades complementarias dentro de la comarca que facilite el diseño de dichas rutas favoreciendo los márgenes empresariales de los agentes implicados”*.

- **Formación**

La **formación, tanto en el ámbito de dirección y gestión como en el ámbito operativo**, es otro de los aspectos fundamentales que los asistentes consideraron que deben desarrollarse en O Salnés en materia de turismo.

Efectivamente, los asistentes comentaron la necesidad de mejorar *“la formación, tanto a nivel de gestión empresarial y directivo como a nivel de personal operativo, como base para poder ofrecer un servicio de calidad, con personal preparado y capacitado para ello”*. Para ello, se propuso el *“desarrollo de actividades de forma-*

ción en la comarca desde el Consorcio”, puesto que parece complicado poder crear un Centro de Formación específico en actividades turísticas en la comarca.

De hecho, **dicha formación debe ser previa al desarrollo de estrategias de captación de nuevos mercados extranjeros**, *“puesto que puede ser contraproducente que vengan turistas extranjeros y que no seamos capaces de atenderles, por ejemplo porque no sabemos idiomas, con el consiguiente efecto negativo en próximas campañas”.*

En el ámbito de dirección y gestión es necesario desarrollar *“formación en herramientas de gestión empresarial, como puede ser la elaboración y comprensión de un escandallo de costes, herramientas de planificación estratégica y planificación operativa o gestión de recursos humanos entre otros”, de tal forma que se profesionalice progresivamente la gestión en las empresas turísticas.*

- **Mejora de infraestructuras**

Los asistentes coincidieron en señalar la prioridad en desarrollar diversas acciones relacionadas con la mejora de las infraestructuras públicas, tales como la **señalización** o la **ordenación urbanística**, como elementos que contribuyen a la generación de *“una imagen conjunta de la comarca”.*

Tal y como se recoge en los comentarios sobre Factores Clave, parecía prioritario actuar sobre la señalización de los recursos turísticos, por lo que *“es necesario homogeneizar la señalética aplicando una norma en cuanto a colores y formas, actuando de forma coordinada las administraciones públicas con competencias en las vías de acceso a la comarca y dentro de la comarca”.* También señalaron como prioritario el *“prestar atención a la construcción y/o mejora de las vías para que desde un principio estén bien señalizadas las rutas de acceso a la comarca y a los diversos puntos de interés turístico”.*

Con respecto a la **ordenación urbanística**, señalaron la necesidad de actuar de forma coordinada en *“unos criterios de ordenación urbanística que favorezca el desarrollo turístico de forma homogénea en O Salnés, tratando de evitar agravios comparativos y evitando especulaciones que incrementen el coste de mejoras y/o nuevas instalaciones y equipamientos turísticos”.*

2.2.2. Priorización de Estrategias y Acciones 2003.

Tras la ronda de debate sobre Estrategias y Acciones 2003, los asistentes procedieron a evaluar las Acciones propuestas que estaban enmarcadas en las Estrategias que tenían contenido en el 2003. La hoja de trabajo empleada para dicha evaluación se detalla en el “ANEXO II. 5 Fichas de trabajo para la Priorización de Acciones 2003”.

En la Tabla 1, se muestran las **Estrategias** de Turismo en O Salnés para el 2003, recordando que las mismas son de **carácter orientativo**.

Tabla 1. Estrategias para el 2003

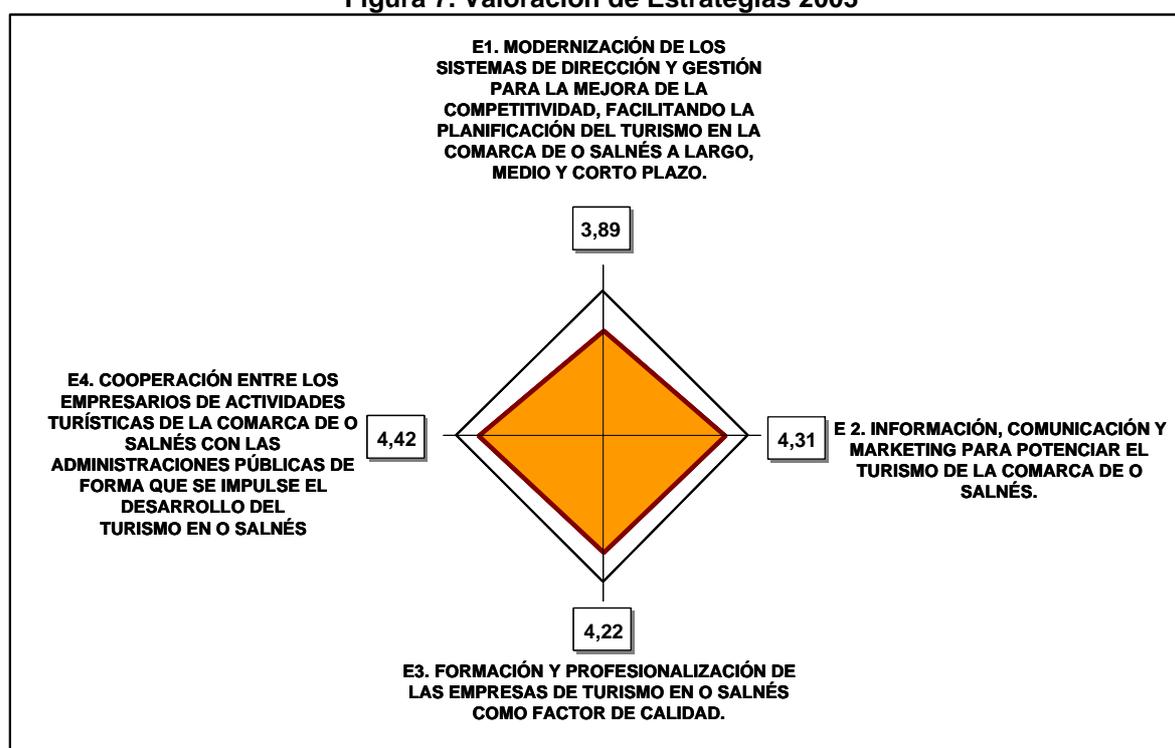
| |
|--|
| E 1. MODERNIZACIÓN DE LOS SISTEMAS DE DIRECCIÓN Y GESTIÓN PARA LA MEJORA DE LA COMPETITIVIDAD, FACILITANDO LA PLANIFICACIÓN DEL TURISMO EN LA COMARCA DE O SALNÉS A LARGO, MEDIO Y CORTO PLAZO. |
| E 2. INFORMACIÓN, COMUNICACIÓN Y MARKETING PARA POTENCIAR EL TURISMO DE LA COMARCA DE O SALNÉS. |
| E 3. FORMACIÓN Y PROFESIONALIZACIÓN DE LAS EMPRESAS DE TURISMO EN O SALNÉS COMO FACTOR DE CALIDAD. |
| E 4. COOPERACIÓN ENTRE LOS EMPRESARIOS DE ACTIVIDADES TURÍSTICAS DE LA COMARCA DE O SALNÉS CON LAS ADMINISTRACIONES PÚBLICAS DE FORMA QUE SE IMPULSE EL DESARROLLO DEL TURISMO EN LA COMARCA. |

La Figura 7 recoge una valoración representativa del interés de los asistentes por las Estrategias 2003. Para su obtención se ha utilizado la media de las valoraciones de las Acciones pertenecientes a dicha Estrategia. Se observa la **alta valoración alcanzada por todas las Estrategias**, con valoraciones por encima de 3,88

sobre 5, síntoma de la prioridad y del consenso sobre las principales actuaciones a desarrollar durante el año 2003

Como se puede apreciar, la Estrategia E4 “**Cooperación entre los empresarios de actividades turísticas de la comarca de O Salnés con las administraciones públicas de forma que se impulse el desarrollo del turismo en la comarca**” fue una de las más relevantes, puesto que previo al desarrollo de las acciones, según los asistentes, es prioritario la creación de un Consorcio Turístico de O Salnés.

Figura 7. Valoración de Estrategias 2003



Fuente: elaboración propia

Fruto de la ronda de intervenciones se obtuvo una serie de **acciones con prioridad y urgencia máxima**, que deben ser ejecutadas de inmediato, tanto para la campaña de Semana Santa 2003 como para la campaña de verano 2003:

- ◆ **Limpieza y mantenimiento de todos los puntos de interés turístico**, especialmente de playas, acondicionamiento de accesos, entornos y puertos, recuperando la normalidad en la actividad portuaria y tratando de no hacer coincidentes los horarios de limpieza de playas con el de la afluencia de visitantes.
- ◆ **Mantenimiento y reposición del mobiliario urbano.**

- ◆ **Organizar los servicios de salvamento y socorrismo** en las playas y zonas de riesgo para Semana Santa 2003.
- ◆ **Organizar los servicios de información turística**, estableciendo horarios adecuados y ofreciendo información del conjunto de la comarca.
- ◆ **Consensuar un programa de actividades para Semana Santa 2003**, tales como degustación de productos del mar o roteiros.
- ◆ **Desarrollar una encuesta para evaluar la satisfacción de los visitantes** (ver ANEXO II.5. Encuesta Turismo).

En la Tabla 2 y en la Tabla 3, se detalla la ordenación, de mayor a menor prioridad, del conjunto de las 30 acciones para el 2003, valoradas en la última parte de la sesión de la Mesa de Trabajo 1.

En general, las elevadas valoraciones alcanzadas por el conjunto de Acciones 2003 indican el **consenso** existente entre los asistentes sobre las **principales actuaciones a desarrollar en el año 2003** para la mejora del Turismo en O Salnés. Las valoraciones van desde el 4,77 de la más valorada hasta la 3,54 de la menos prioritaria. **Posteriormente**, se expone la valoración de las **acciones para cada una de las Estrategias**, ordenadas aquellas de mayor a menor prioridad.

Tabla 2. Listado Evaluación Acciones 2003

| CÓD. | ACCIÓN | VA-LOR |
|------|---|--------|
| 2.1 | Definición de una imagen y marca corporativa del Turismo de la comarca de O Salnés que lo identifique claramente con el territorio (marca, logotipo, slogan, etc.), y con presencia en todos los contenidos a comunicar al mercado. | 4,77 |
| 2.7 | Potenciar la visita de periodistas de medios especializados y de los canales de ventas del exterior de Galicia para la difusión de la comarca en temporada baja y ver "in situ" el estado de situación post Prestige, por ejemplo con periodistas y touroperadores de España, Portugal, Francia, Alemania o Gran Bretaña, con ruedas de prensa y presentaciones de técnicos del Instituto de Investigaciones Mariñas para que la información dada transmita sensación de seguridad y tranquilidad a los clientes. | 4,77 |
| 3.4 | Desarrollar planes de formación destinados a empresarios y técnicos de municipios con el objetivo de mejorar el funcionamiento y gestión de las empresas (calidad en establecimientos, calidad en destino, planificación estratégica, etc.) y en los cuales se abordará la problemática real de los mismos para adaptar su implantación. | 4,77 |
| 4.2 | Potenciar la mejora de la señalización de los recursos turísticos, homogeneizando su imagen por toda la comarca. | 4,77 |
| 2.8 | Intensificar la asistencia a ferias turísticas especializadas potenciando el contacto con Agentes de Viajes y Touroperadores, como la feria Turibérica que se realiza en Oporto, al Salón Internacional de Turismo de Cataluña/SITC, a INTUR compartiendo stand con TurGalicia en Valladolid en el mes de noviembre o a EXPOVACACIONES en Bilbao, entre otros. | 4,62 |
| 4.1 | Gestión de información y ayudas destinados a los empresarios de turismo por parte de las administraciones públicas a través de las distintas líneas que existen IGAPE, PRODER II O Salnés, Dirección Xeral para o Turismo, I.C.O., Secretaría General de Comercio, Turismo y Pymes, F.E.M.P., Consejo Sectorial Empresarial de la Organización Mundial de Turismo, así como la negociación de productos financieros en condiciones ventajosas para los empresarios. | 4,62 |
| 2.11 | Potenciar la modernización de las instalaciones de atención al turista en la comarca y de sus contenidos, homogeneizando su imagen en toda la comarca. | 4,54 |
| 2.2 | Diseñar catálogos y guías con información de las actividades existentes en la comarca, por ejemplo, realizando folletos diferentes por línea de oferta: Vino & Gastronomía, Turismo Náutico, Turismo de Salud, Golf, Naturaleza, Cultura y Playas. | 4,46 |
| 1.1 | Definición y puesta en marcha de un organismo de gestión conjunta de las acciones en materia de Turismo para la comarca, que sirva como modelo de futuro, fomentando la participación público-privada. | 4,38 |
| 1.2 | Potenciar el desarrollo e implantación de Sistemas de Gestión de la Calidad Turística entre las empresas, aprovechando los Programas existentes (Plan de Excelencia, Plan de Dinamización, Plan Nacional de Calidad Turística), favoreciendo la formalización de planes de control de la calidad y homogeneizando su aplicación en O Salnés. | 4,38 |
| 3.3 | Potenciar el desarrollo de formación en idiomas adaptada a la terminología turística para los empresarios y el nivel operativo. | 4,38 |

Tabla 3. Listado Evaluación Acciones 2003

| CÓD. | ACCIÓN | VA-LOR |
|------|---|--------|
| 4.3 | Potenciar el proyecto Senda Verde, desarrollando convenios con el ministerio medio ambiente y otras Administraciones Públicas con competencias. | 4,38 |
| 2.5 | Desarrollar campañas de comunicación y promoción a través de diferentes medios, especialmente en el ámbito nacional y en Portugal, potenciando la imagen de las posibilidades turísticas que ofrece la comarca, por ejemplo, con una campaña de Promoción, Información y Degustación de productos stands de aeropuertos, estaciones de trenes y autobuses y take-ones en agencias de alquiler de automóviles, en destinos emisores considerados como importantes. | 4,31 |
| 2.6 | Diseño, estructuración y actualización de contenidos de información en la web de O Salnés con links a establecimientos adheridos y promoción de la página en internet (buscadores, banners, etc.), incorporando información específica sobre el estado actual de la zona litoral tras el incidente del Prestige. | 4,31 |
| 4.4 | Desarrollar la recuperación y la homogeneización de mobiliario urbano en la comarca, de acuerdo con la imagen corporativa diseñada previamente para el Turismo de O Salnés. | 4,23 |
| 1.8 | Fomentar el desarrollo de un sistema de información para la gestión sobre el Turismo de O Salnés, realizando estudios de demanda y comportamiento turístico para facilitar el diseño de productos orientados a las necesidades de los potenciales consumidores y creando una intranet para la difusión entre los asociados. | 4,15 |
| 2.3 | Desarrollo de acciones promocionales con paquetes a precios específicos, especialmente orientados a voluntarios de otras zonas, para atraer clientes en puentes y fines de semana durante la temporada baja, por ejemplo ofreciendo la tercera noche a precio reducido en temporada alta o gratis en temporada baja (3x2). | 4,15 |
| 3.1 | Elaborar un inventario de necesidades concretas de formación por puestos genéricos que sirva de referencia para el diseño de Planes específicos de Formación. | 4,08 |
| 4.5 | Potenciar acuerdos de cooperación con otras zonas de influencia como Santiago de Compostela y/o Vigo para desarrollar eventos complementarios en la comarca favoreciendo el flujo de turistas entre ambas zonas y una imagen institucional con referencias a la comarca. | 4,08 |
| 1.10 | Potenciar el desarrollo de estrategias de penetración de mercados (productos actuales en mercados actuales), fundamentalmente en el mercado español geográficamente más próximo, intensificando la promoción y comunicación en dicho mercado. | 4,08 |
| 1.7 | Desarrollar estrategias de diversificación de mercados geográficos hacia países del entorno europeo, elaborando productos turísticos orientados a dichos mercados y promocionándolos en los medios adecuados para la captación de nuevos destinos emisores, aprovechando la percepción de buena relación calidad-precio. | 4,00 |
| 2.9 | Desarrollo de jornadas de expertos en Turismo sobre la situación actual y perspectivas de futuro del Turismo en la comarca, con expertos relevantes del mundo empresarial e institucional, y obtener ideas de mejora y como elemento de comunicación de cara al exterior. | 4,00 |
| 3.2 | Creación de un sistema de gestión de la formación "ad-hoc" adaptada a las necesidades de las empresas turísticas de O Salnés, previa elaboración de un inventario de necesidades formativas. | 3,92 |
| 3.5 | Desarrollo de jornadas abiertas, en las cuales el objetivo será la formación y sensibilización de la población residente hacia el turismo y prestadores de servicios (taxistas, choferes, policía local, personal de establecimientos comerciales, personal de atención al turista, recepcionistas de hotel, camareros, etc.) | 3,92 |
| 1.4 | Propiciar la creación de un foro de expertos sobre mejores prácticas en gestión de empresas turísticas, favoreciendo una mayor orientación cultural hacia la calidad como elemento competitivo. | 3,85 |
| 2.4 | Elaboración y diseño de información específica del litoral de la comarca y sus 163 kilómetros de playa, por ejemplo, señalando 3 niveles de información sobre la incidencia del Prestige: zonas que han sido afectadas y ya recuperadas, zonas que no han sido tocadas y zonas que aún se están limpiando. | 3,85 |
| 1.3 | Potenciar el uso de herramientas tradicionales de planificación y control (elaboración de Planes Operativos Anuales, cuadros de mando, indicadores de gestión...), modificando los sistemas de medición y control para incorporar variables cualitativas. | 3,77 |
| 2.10 | Potenciar el empleo del canal de las agencias de viaje como prescriptores, desarrollando productos específicos para los mismos y facilitándoles información actualizada sobre las posibilidades de la comarca. | 3,69 |
| 1.9 | Optimización de las relaciones con los touroperadores existentes a través de una oferta conjunta | 3,69 |
| 1.5 | Potenciar la creación y funcionamiento de mecanismos de gestión conjunta de los canales de distribución, como por ejemplo una Central de Reservas para la comarca de O Salnés. | 3,54 |

| | | |
|-------------------------------------|---|-------------|
| ESTRATEGIA | E1. MODERNIZACIÓN DE LOS SISTEMAS DE DIRECCIÓN Y GESTIÓN PARA LA MEJORA DE LA COMPETITIVIDAD, FACILITANDO LA PLANIFICACIÓN DEL TURISMO EN LA COMARCA DE O SALNÉS A LARGO, MEDIO Y CORTO PLAZO. | |
| Factores clave relacionados | <p>FCT7. IMPORTANCIA DE LA COOPERACIÓN EN LA ORGANIZACIÓN DEL MODELO TURÍSTICO</p> <p>FCT8. RELEVANCIA DEL EMPLEO DE HERRAMIENTAS DE PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN ESTRATÉGICA</p> <p>FCT9. PERCEPCIÓN DE LA CALIDAD COMO FACTOR DE COMPETITIVIDAD DE LOS PRODUCTOS/SERVICIOS TURÍSTICOS</p> | |
| <i>ACCIONES PARA EL 2003</i> | | |
| 1.1 | Definición y puesta en marcha de un organismo de gestión conjunta de las acciones en materia de Turismo para la comarca, que sirva como modelo de futuro, fomentando la participación público-privada. | 4,38 |
| 1.2 | Potenciar el desarrollo e implantación de Sistemas de Gestión de la Calidad Turística entre las empresas, aprovechando los Programas existentes (Plan de Excelencia, Plan de Dinamización, Plan Nacional de Calidad Turística), favoreciendo la formalización de planes de control de la calidad y homogeneizando su aplicación en O Salnés. | 4,38 |
| 1.8 | Fomentar el desarrollo de un sistema de información para la gestión sobre el Turismo de O Salnés , realizando estudios de demanda y comportamiento turístico para facilitar el diseño de productos orientados a las necesidades de los potenciales consumidores y creando una intranet para la difusión entre los asociados. | 4,15 |
| 1.10 | Potenciar el desarrollo de estrategias de penetración de mercados (productos actuales en mercados actuales) , fundamentalmente en el mercado español geográficamente más próximo, intensificando la promoción y comunicación en dicho mercado. | 4,08 |
| 1.7 | Desarrollar estrategias de diversificación de mercados geográficos hacia países del entorno europeo , elaborando productos turísticos orientados a dichos mercados y promocionándolos en los medios adecuados para la captación de nuevos destinos emisores, aprovechando la percepción de buena relación calidad-precio. | 4,00 |
| 1.4 | Propiciar la creación de un foro de expertos sobre mejores prácticas en gestión de empresas turísticas , favoreciendo una mayor orientación cultural hacia la calidad como elemento competitivo. | 3,85 |
| 1.3 | Potenciar el uso de herramientas tradicionales de planificación y control (elaboración de Planes Operativos Anuales, cuadros de mando, indicadores de gestión...) , modificando los sistemas de medición y control para incorporar variables cualitativas. | 3,77 |
| 1.9 | Optimización de las relaciones con los touroperadores existentes a través de una oferta conjunta. | 3,69 |
| 1.5 | Potenciar la creación y funcionamiento de mecanismos de gestión conjunta de los canales de distribución , como por ejemplo una Central de Reservas para la comarca de O Salnés. | 3,54 |

| | | |
|--|---|-------------|
| ESTRATEGIA | E 2. INFORMACIÓN, COMUNICACIÓN Y MARKETING PARA POTENCIAR EL TURISMO DE LA COMARCA DE O SALNÉS. | |
| Factores clave relacionados | <p>FCT8. RELEVANCIA DEL EMPLEO DE HERRAMIENTAS DE PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN ESTRATÉGICA</p> <p>FCT9. PERCEPCIÓN DE LA CALIDAD COMO FACTOR DE COMPETITIVIDAD DE LOS PRODUCTOS/SERVICIOS TURÍSTICOS</p> <p>FCT14. IMPORTANCIA DEL MARKETING Y LA COMUNICACIÓN EN EL MERCADO TURÍSTICO, ESPECIALMENTE EN LA CAPTACIÓN DE MERCADOS TURÍSTICOS</p> <p>FCT10. TENDENCIA A LA DIFERENCIACIÓN COMO ELEMENTO COMPETITIVO</p> <p>FCT13. POSICIÓN GEOGRÁFICA DE LA COMARCA RESPECTO A SUS PRINCIPALES MERCADOS TURÍSTICOS ACTUALES</p> | |
| <i>IDEAS DE ACCIONES PARA EL 2003</i> | | |
| 2.1 | Definición de una imagen y marca corporativa del Turismo de la comarca de O Salnés que lo identifique claramente con el territorio (marca, logotipo, slogan, etc.), y con presencia en todos los contenidos a comunicar al mercado. | 4,77 |
| 2.7 | Potenciar la visita de periodistas de medios especializados y de los canales de ventas del exterior de Galicia para la difusión de la comarca en temporada baja y ver “in situ” el estado de situación post Prestige , por ejemplo con periodistas y touroperadores de España, Portugal, Francia, Alemania o Gran Bretaña, con ruedas de prensa y presentaciones de técnicos del Instituto de Investigaciones Mariñas para que la información dada transmita sensación de seguridad y tranquilidad a los clientes. | 4,77 |
| 2.8 | Intensificar la asistencia a ferias turísticas especializadas potenciando el contacto con Agentes de Viajes y Touroperadores , como la feria Turibérica que se realiza en Oporto, al Salón Internacional de Turismo de Cataluña/SITC, a INTUR compartiendo stand con TurGalicia en Valladolid en el mes de noviembre o. a EXPOVACACIONES en Bilbao, entre otros. | 4,62 |
| 2.11 | Potenciar la modernización de las instalaciones de atención al turista en la comarca y de sus contenidos , homogeneizando su imagen en toda la comarca. | 4,54 |
| 2.2 | Diseñar catálogos y guías con información de las actividades existentes en la comarca , por ejemplo, realizando folletos diferentes por línea de oferta: Vino & Gastronomía, Turismo Náutico, Turismo de Salud, Golf, Naturaleza, Cultura y Playas. | 4,46 |
| 2.5 | Desarrollar campañas de comunicación y promoción a través de diferentes medios, especialmente en el ámbito nacional y en Portugal , potenciando la imagen de las posibilidades turísticas que ofrece la comarca, por ejemplo, con una campaña de Promoción, Información y Degustación de productos stands de aeropuertos, estaciones de trenes y autobuses y take-ones en agencias de alquiler de automóviles, en destinos emisores considerados como importantes. | 4,31 |
| 2.6 | Diseño, estructuración y actualización de contenidos de información en la web de O Salnés con links a establecimientos adheridos y promoción de la página en internet (buscadores, banners, etc.), incorporando información específica sobre el estado actual de la zona litoral tras el incidente del Prestige. | 4,31 |
| 2.3 | Desarrollo de acciones promocionales con paquetes a precios específicos, especialmente orientados a voluntarios de otras zonas , para atraer clientes en puentes y fines de semana durante la temporada baja, por ejemplo ofreciendo la tercera noche a precio reducido en temporada alta o gratis en temporada baja (3x2). | 4,15 |
| 2.9 | Desarrollo de jornadas de expertos en Turismo sobre la situación actual y perspectivas de futuro del Turismo en la comarca , con expertos relevantes del mundo empresarial e institucional, y obtener ideas de mejora y como elemento de comunicación de cara al exterior. | 4,00 |
| 2.4 | Elaboración y diseño de información específica del litoral de la comarca y sus 163 kilómetros de playa , por ejemplo, señalando 3 niveles de información sobre la incidencia del Prestige: zonas que han sido afectadas y ya recuperadas, zonas que no han sido tocadas y zonas que aún se están limpiando. | 3,85 |
| 2.10 | Potenciar el empleo del canal de las agencias de viaje como prescriptores , desarrollando productos específicos para los mismos y facilitándoles información actualizada sobre las posibilidades de la comarca. | 3,69 |

| | | |
|--|---|-------------|
| ESTRATEGIA | E3. FORMACIÓN Y PROFESIONALIZACIÓN DE LAS EMPRESAS DE TURISMO EN O SALNÉS COMO FACTOR DE CALIDAD. | |
| Factores clave relacionados | FCT8. RELEVANCIA DEL EMPLEO DE HERRAMIENTAS DE PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN ESTRATÉGICA FCT9. PERCEPCIÓN DE LA CALIDAD COMO FACTOR DE COMPETITIVIDAD DE LOS PRODUCTOS/SERVICIOS TURÍSTICOS FCT5. INCIDENCIA DE LA ESTACIONALIDAD DE LA DEMANDA EN EL EMPLEO TEMPORAL | |
| <i><u>IDEAS DE ACCIONES PARA EL 2003</u></i> | | |
| 3.4 | Desarrollar planes de formación destinados a empresarios y técnicos de municipios con el objetivo de mejorar el funcionamiento y gestión de las empresas (calidad en establecimientos, calidad en destino, planificación estratégica, etc.) y en los cuales se abordará la problemática real de los mismos para adaptar su implantación. | 4,77 |
| 3.3 | Potenciar el desarrollo de formación en idiomas adaptada a la terminología turística para los empresarios y el nivel operativo. | 4,38 |
| 3.1 | Elaborar un inventario de necesidades concretas de formación por puestos genéricos que sirva de referencia para el diseño de Planes específicos de Formación. | 4,08 |
| 3.2 | Creación de un sistema de gestión de la formación “ad-hoc” adaptada a las necesidades de las empresas turísticas de O Salnés, previa elaboración de un inventario de necesidades formativas. | 3,92 |
| 3.5 | Desarrollo de jornadas abiertas, en las cuales el objetivo será la formación y sensibilización de la población residente hacia el turismo y prestadores de servicios (taxistas, choferes, policía local, personal de establecimientos comerciales, personal de atención al turista, recepcionistas de hotel, camareros, etc.) | 3,92 |

| | | |
|--|--|-------------|
| ESTRATEGIA | E4. COOPERACIÓN ENTRE LOS EMPRESARIOS DE ACTIVIDADES TURÍSTICAS DE LA COMARCA DE O SALNÉS CON LAS ADMINISTRACIONES PÚBLICAS DE FORMA QUE SE IMPULSE EL DESARROLLO DEL TURISMO EN LA COMARCA. | |
| Factores clave relacionados | FCT7. IMPORTANCIA DE LA COOPERACIÓN EN LA ORGANIZACIÓN DEL MODELO TURÍSTICO FCT1. PERCEPCIÓN DE LA ORDENACIÓN URBANÍSTICA DE LA COMARCA COMO FACTOR DE ATRACCIÓN Y CANALIZADOR DE LA IMAGEN DE LA ZONA EN EL MERCADO TURÍSTICO FCT2. INCIDENCIA DE LAS INFRAESTRUCTURAS Y EQUIPAMIENTOS PÚBLICOS EN EL DESARROLLO DEL TURISMO EN O SALNÉS | |
| <u>IDEAS DE ACCIONES PARA EL 2003</u> | | |
| 4.2 | Potenciar la mejora de la señalización de los recursos turísticos, homogeneizando su imagen por toda la comarca. | 4,77 |
| 4.1 | Gestión de información y ayudas destinados a los empresarios de turismo por parte de las administraciones públicas a través de las distintas líneas que existen IGAPE, PRODER II O Salnés, Dirección Xeral para o Turismo, I.C.O., Secretaría General de Comercio, Turismo y Pymes, F.E.M.P., Consejo Sectorial Empresarial de la Organización Mundial de Turismo, así como la negociación de productos financieros en condiciones ventajosas para los empresarios. | 4,62 |
| 4.3 | Potenciar el proyecto Senda Verde, desarrollando convenios con el ministerio medio ambiente y otras Administraciones Públicas con competencias. | 4,38 |
| 4.4 | Desarrollar la recuperación y la homogeneización de mobiliario urbano en la comarca, de acuerdo con la imagen corporativa diseñada previamente para el Turismo de O Salnés. | 4,23 |
| 4.5 | Potenciar acuerdos de cooperación con otras zonas de influencia como Santiago de Compostela y/o Vigo para desarrollar eventos complementarios en la comarca favoreciendo el flujo de turistas entre ambas zonas y una imagen institucional con referencias a la comarca. | 4,08 |

2.3. Estrategias y Acciones 2004-2005.

2.3.1. Conclusiones de la Mesa de Expertos.

El Comité de Expertos se reunió el pasado jueves, 5 de junio de 2003, en la Fundación Comarcal O Salnés, en sesión de tarde. El **objetivo principal** de la Mesa de Expertos era la **contrastación** de las **Estrategias y Acciones para el 2004 y 2005**, propuestas por el Equipo Técnico.

A cada uno de los miembros del Comité de Expertos se le enviaron dos documentos de trabajo en fechas diferentes para su estudio:

- Una síntesis del Informe de la mesa de trabajo 1 y Consulta a Expertos 1: “Factores clave priorizados. Estrategias y Acciones 2003”, con las principales conclusiones de la Mesa de trabajo 1, celebrada anteriormente el 28 de marzo de 2003.
- Un segundo documento de trabajo: “Estrategias y Acciones 2004-2005”, que sirvió de guía durante la sesión, y que contenía la propuesta de ideas del Equipo Técnico.

La sesión se **estructuró** en **2 grandes temas**:

- Presentación general de la situación actual del proyecto, objetivo, estructura y metodología de la sesión, incluyendo una breve referencia a las Estrategias y Acciones para el 2004/2005.
- Debate sobre Estrategias y Acciones, donde intervinieron todos los asistentes de la Mesa de Expertos para aportar su opinión sobre cuáles deben ser las acciones fundamentales que debe recoger el Plan para ser desarrolladas en el periodo 2004/2005.

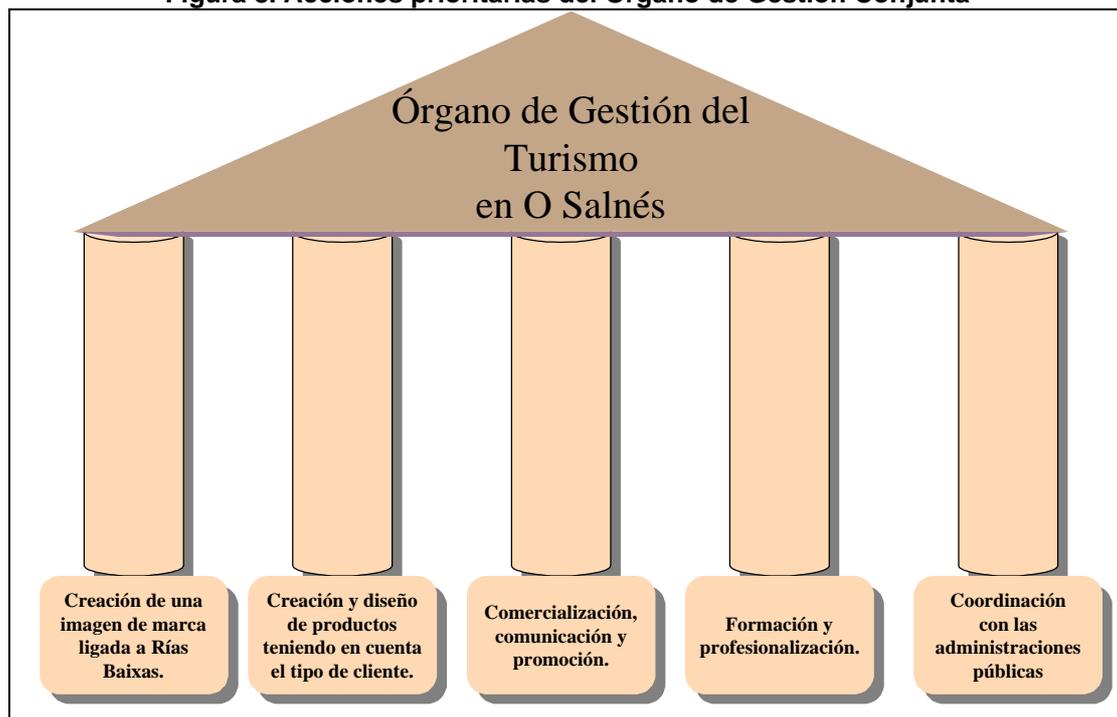
Los expertos remarcaron la **importancia de tener una planificación por escrito** y un **documento guía** que sirva de base para una **concreción posterior de acciones más definidas** para la mejora competitiva del Turismo de O Salnés. De hecho, **consideraron** que el **documento de Estrategias y Acciones 2004/2005** recogía *“de forma muy seria, esquemática, ordenada y clara, las acciones que ellos consideraban como fundamentales desde el ámbito estratégico”*.

Asimismo, los expertos hicieron especial hincapié en que la **acción prioritaria e inmediata para la mejora del Turismo en O Salnés es la articulación de un ente que coordine las actividades de turismo** en toda la comarca, inquietud que debía ser trasladada a la Mesa de Trabajo 2. Todos estaban de acuerdo en que las acciones propuestas se llevarían a cabo de una forma óptima a través de dicho **Órgano de Gestión**.

Hubo consenso en que hay que debe **organizarse** en torno a **una gestión profesionalizada** y desarrollada **desde el ámbito privado**. Se manifestaron **dos enfoques de arranque inicial: uno** orientado a una **financiación exclusiva por parte de los empresarios** y **otro** dirigido a una **fórmula mixta con mayor peso del ámbito público en la financiación, que abarque al menos los primeros años** hasta la consolidación de dicho ente, teniendo en cuenta las características empresariales de la actividad en O Salnés.

La Figura 8 ilustra las **acciones que los asistentes señalaron como prioritarias a desarrollar por este órgano**.

Figura 8. Acciones prioritarias del Órgano de Gestión Conjunta



Fuente: elaboración propia

De forma sintética, los principales comentarios al respecto fueron los que se detallan a continuación:

- **Organización, planificación, gestión y control del conjunto de actividades turísticas en O Salnés**

Los expertos concluyeron como acción prioritaria para el desarrollo del turismo de O Salnés la creación de un Órgano de Gestión que coordine la actividad de turismo “que esté dotado de presupuesto y con una planificación de acciones a desarrollar de forma inmediata”.

Todos afirmaron en que el ente **debe ser impulsarlo por los propios empresarios**, “y ser capaces de implicar a la administración en el proyecto haciendo propuestas serias de acción con el fin de unificar la estrategia de turismo empresarial con la de la administración e ir diseñando conjuntamente la estrategia para el Turismo de O Salnés”. Los expertos conocen la dificultad de la puesta en marcha de este tipo de ente y resaltaron que “el Órgano se gestiona con compromiso e implicación por parte de las miembros que lo formen”. De hecho, los expertos señalaron que muchas de las accio-

nes recogidas en el documento *“tienen un coste cero y no están siendo ejecutadas por los empresarios y hay acciones que se están desarrollando en algunas zonas de forma descoordinada, incluso teniendo como consecuencia a veces efectos contradictorios”*.

- **Creación de una imagen corporativa propia y creación y diseño de productos**

La **imagen corporativa** es una pieza clave para la identificación de la Comarca. Los expertos señalaron al respecto que la *“Comarca de O Salnés debe de crear una **imagen de marca unificada** y que la misma **no se desvincule de Rías Baixas, puesto que ya tiene un nombre en los mercados”***.

Otra de las acciones prioritarias es la **creación y diseño de productos específicos de O Salnés** *“creando paquetes turísticos para todo el año”*. Según los asistentes para esta acción *“partiendo de un **consenso claro de las ventajas competitivas del Turismo en O Salnés**, es necesario **diseñar el producto** teniendo en cuenta siempre las necesidades de los clientes, por lo que resulta es especialmente importante **aplicar técnicas de investigación de mercados de forma sistemática”***.

- **Comunicación, promoción y comercialización**

Para llevar a cabo acciones de **comunicación, promoción y comercialización** los asistentes afirmaron que debe existir previamente un elemento común y homogéneo de cara al exterior, es decir, una imagen de marca clara y definida y, posteriormente, **debe ser comunicada al mercado** *“de tal forma que cada vez que se promocióne algún producto debe ir asociada a dicha imagen, aprovechando el conocimiento de la comarca existente fuera de la misma”*.

Otras acciones resaltadas en el tema de comercialización fueron la importancia de **“potenciar receptivos desde el punto de vista comercial y empresas empaquetadoras de producto turístico”** que actualmente no existen en la comarca.

- **Formación y profesionalización**

Los expertos coincidieron en señalar que primero **“hay que sensibilizar y mentalizar a los empresarios y emprendedores del sector para a continuación formarlos en técnicas de gestión adecuadas a las actividades turísticas”**.

Uno de los temas de formación que los expertos consideraron prioritarios es la **formación en gestión empresarial** *“puesto que la falta de formación en estos temas merma el futuro de las empresas, llegando incluso a suponer importantes pérdidas de imagen y de calidad derivadas de la falta de rentabilidad”*.

- **Coordinación con las administraciones públicas**

Los expertos reseñaron la importancia de actuar de forma coordinada, tanto desde el ámbito público como privado, especialmente a través de una **estrecha colaboración entre empresas y administraciones** para **coordinar** las diversas actuaciones en materia turística. De tal forma que el sector empresarial **“conozca los planes de actuación públicos y se desarrollen teniendo claramente en cuenta los objetivos empresariales, a través de la máxima transparencia y una constante comunicación entre ámbito público y privado”**.

Asimismo, coincidieron que para el óptimo desarrollo del turismo se requieren **infraestructuras y equipamientos orientados al turismo**, *“proponiendo acciones para que la Administración planifique teniendo en cuenta las necesidades de las actividades turísticas”*.

2.3.2. Conclusiones de la Mesa de Trabajo 2 y 3 sobre Estrategias y Acciones 2004-2005.

Los miembros de la Mesa de Trabajo se reunieron para las sesiones 2 y 3, el martes 18 de junio de 2003, en el Parador de Turismo de Cambados. El objetivo principal de la misma fue **debatir las Estrategias y Acciones 2004-2005**, así como **priorizar dichas Acciones**, propuestas por el Equipo Técnico y contrastadas en las Mesas de Expertos.

Previo a la celebración de la mesa, se enviaron a cada uno de los miembros el documento **“Estrategias y Acciones 2004-2005”**, que recogía además las principales conclusiones de la Mesa de Expertos celebrada con anterioridad (5/junio/2003). Para el **período 2004/2005** se diseñaron **8 Estrategias cuyas propuestas de acciones fueron priorizadas en la mesa**. Cuatro de dichas Estrategias, ya tenían contenido de acciones para el 2003, elaborándose para el 2004/2005 nuevas acciones.

Los asistentes destacaron que la **formalización en un plan de las principales Estrategias y Acciones en Turismo para la Comarca** supone un **“aspecto clave para el desarrollo de estas actividades en O Salnés”** y un **modelo de futuro “con unas pautas y un plan de trabajo muy claro”**.

En opinión de los asistentes, con este Plan se tiene un **documento estratégico guía** que indica las **líneas estratégicas** a seguir para **ser más competitivos turísticamente**, al unificar esfuerzos para **“desarrollar acciones en la comarca de forma conjunta y coordinada, con una planificación y una estrategia que favorezca la competitividad de la zona”**.

Destacaron, también, el **óptimo aprovechamiento del trabajo realizado** remarcando la **metodología del mismo, por la implicación** de los empresarios y de la administración durante todo el proceso del proyecto, y también **por la trazabilidad** del mismo. De hecho, **“es una de las primeras veces que se sientan a trabajar empresarios turísticos y la administración, estando de acuerdo en las estrategias y acciones a desarrollar en la comarca y en la forma en que hay que llevarlas a cabo”**.

Los asistentes consideraron que todas las **“Estrategias y Acciones propuestas son las idóneas para la mejora competitiva del Turismo en O Salnés”**. Remarcaron que para la **óptima implementación del Plan “debería ser coordinado y gestionado por un ente, complementando las estrategias empresariales con las de la administración pública de modo que se prioricen las necesidades en cada momento”**. De hecho, consideraron como prioritario **“empezar a trabajar comenzando por la creación del órgano de gestión que detalle los pasos a seguir para implantar las acciones priorizadas”**.

Como se puede observar en la Figura 9, las intervenciones más destacadas por los asistentes en la ronda de debate vienen a acentuar las acciones propuestas por el Equipo Técnico, si bien **“existe un retraso acumulado por los plazos marcados desde un principio ya que todavía no se han comenzado a implementar las acciones del 2003”**.

Figura 9. Agrupación temática de intervenciones en la Mesa 2 y 3.



Fuente: elaboración propia

A continuación se recoge de forma sintética las principales conclusiones de la Mesa de Trabajo, las cuales giraron entorno a las siguientes temáticas:

- **Planificación del Turismo en O Salnés a través de la creación de un órgano de gestión conjunta.**

Hubo consenso entre los asistentes en que para el desarrollo del Plan de Acción 2003-2005 de Turismo en O Salnés se requiere la *“creación de un ente que planifique y coordine las acciones en temas de turismo en la comarca de O Salnés”*. Esta es una de las acciones inmediatas que deben ser desarrolladas a partir de ahora.

- **Creación de una imagen corporativa propia.**

Los asistentes resaltaron este aspecto como crucial para la identificación de la comarca en los mercados turísticos. Además, **“la imagen de marca unificada refuerza la competitividad** de toda la comarca sin olvidar la vinculación a Rías Baixas puesto que ya es conocido en los mercados”. Actualmente, **“la gente nos conoce porque viene aquí, pero el resto del público objetivo no tiene suficiente información sobre O Salnés en el mercado.** No hemos hecho una buena comunicación de O Salnés en el mercado turístico y esto, hoy en día es fundamental”.

- **Identificación y diseño de los productos turísticos.**

Los asistentes señalaron que es necesaria **“la elaboración de un inventario de los recursos comarcales para el posterior diseño de productos** alternativos al sol y playa”. De hecho, **“para vender la comarca turísticamente es necesario conocer las potencialidades que tenemos, de forma que se diseñen productos orientados a las preferencias de los visitantes”**.

- **Información, comunicación y comercialización**

Según los miembros de la mesa, una vez diseñados los productos turísticos se podrá darlos a conocer en el mercado, **“apoyados y respaldados por la imagen previamente diseñada”**. Entre otros, se puede **“elaborar una guía de O Salnés que permita una información turística completa de la comarca y que ayude a la retención de turistas en épocas de mal tiempo y a la desestacionalización de la demanda”**.

Además, esta guía permitiría la comercialización de la comarca en su conjunto dado que **“solo unos municipios son conocidos fuera de la comarca”**. En este sentido, sería óptimo la **“creación y constante actualización de una página web de O Salnés, porque cada vez más los turistas utilizan internet para conocer el lugar que quieren visitar, así como las actividades complementarias que pueden realizar”**.

- **Coordinación (empresas turísticas, administración pública y otras actividades relacionadas)**

Se hizo especial hincapié en la **coordinación de todos los entes implicados en el Turismo** como son las empresas turísticas, la administración pública y otras actividades relacionadas para **“planificar las acciones y aprovechar las sinergias derivadas”**.

Destacaron la necesidad de una mayor **fluidez por parte de las administraciones públicas en cuanto al intercambio de información turística**. De hecho, **“la celebración de distintos eventos culturales, deportivos, fiestas populares y locales, entre otros en la misma época, dificultan la posibilidad de aprovechar un alargamiento de eventos en el calendario como factor de retención de turistas y visitantes”**.

También apuntaron a la **cooperación con otras actividades relacionadas con el Turismo, tales como el vino, la gastronomía, actividades de de-**

portes náuticos y ocio activo, entre otros, a fin de **“aprovechar las sinergias derivadas y lograr una ocupación de tiempo mayor en los distintos eventos”**.

Otra de las acciones que remarcaron como importante son los **puntos de información turística y señalización**. Los asistentes resaltaron que *“es vital la señalización turística tanto en carreteras locales, nacionales, autovías, entre otros para facilitar la entrada de los turistas, así como la ubicación de puntos de información turística en las diferentes entradas a los municipios para que los turistas sepan ya qué oferta tienen. También es importante que se señalen los límites geográficos de la comarca en la señalética de las carreteras de acceso, puesto que la gente no sabe si está o no en O Salnés”*.

- **Formación y profesionalización**

Los asistentes apuntaron como fundamental **“el desarrollo de actividades de formación en O Salnés**, dado que es una de las comarcas de Galicia de gran actividad turística y los empresarios y trabajadores no podemos desplazarnos fuera de la comarca para asistir a cursos de formación”.

Asimismo, indicaron que la realización de **acciones de formación deben ir también orientadas a la sensibilización con el medio ambiente**, ya que *“la comarca es una zona de gran riqueza natural que se debe cuidar y respetar por todos”*.

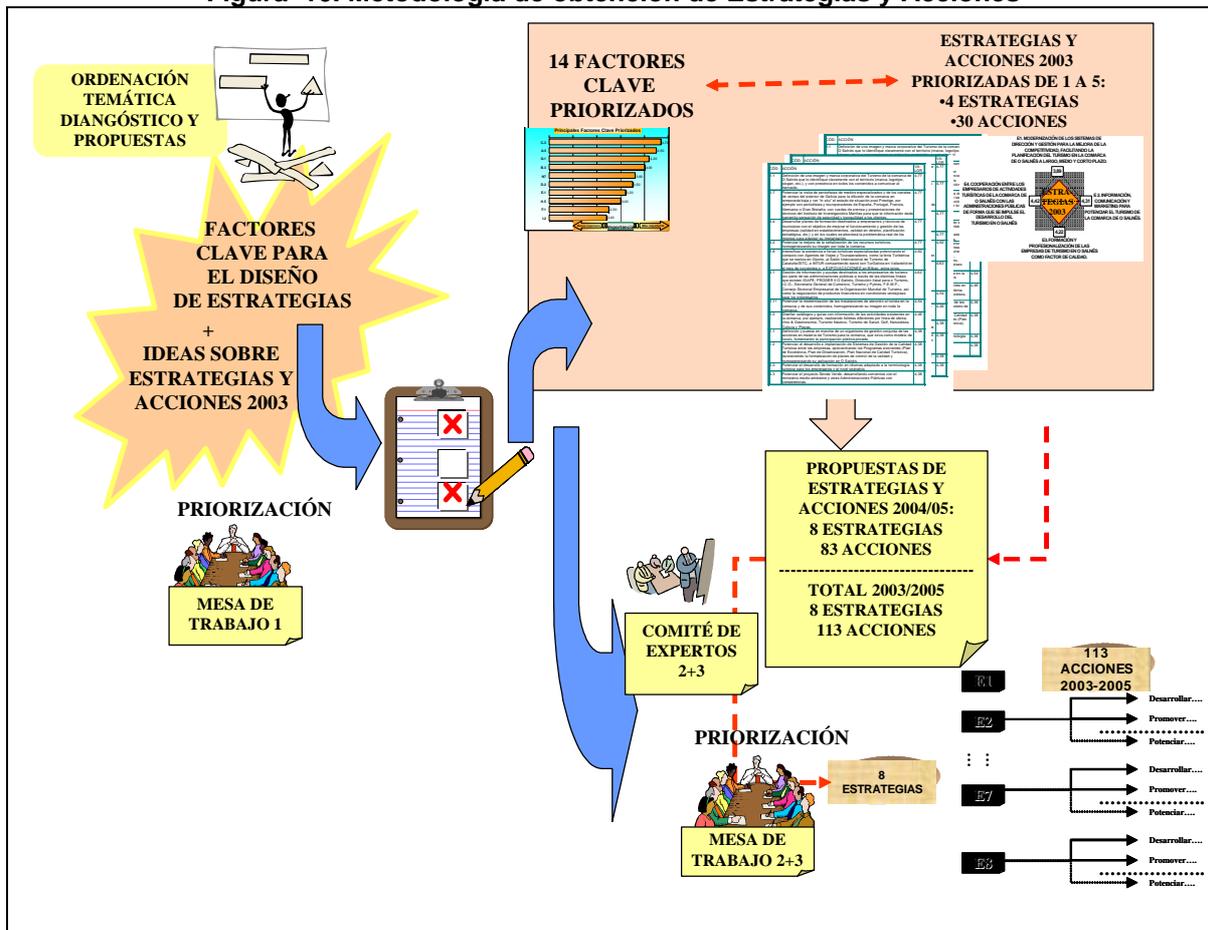
Finalmente, se concluyó como prioritario la creación de una Comisión Gestora de carácter público-privado para comenzar la puesta en marcha de un organismo de gestión. En principio, se propuso que la Comisión Gestora estará formada por 3 representantes de la parte privada, 3 técnicos de turismo de los ayuntamientos y 1 representante de la Mancomunidad de Municipios de O Salnés.

2.3.3. Priorización de Estrategias y Acciones 2004-2005.

Una vez finalizada la ronda de debate, los asistentes a las Mesas de Trabajo 2 y 3 procedieron a **priorizar** las **Acciones** propuestas para el 2004 y 2005 por el Equipo Técnico y que fueron previamente debatidas en la Mesa de Expertos.

La metodología de obtención de orientaciones de Estrategias y Acciones se ilustra en la Figura 10. Como se puede observar el número de Estrategias propuestas asciende a 8 y las acciones para el 2004-2005 son 83. Si consideramos también las acciones del 2003 resultan un total de 113 acciones.

Figura 10. Metodología de obtención de Estrategias y Acciones



Fuente: elaboración propia

En la Tabla 4, se muestran las **8 Estrategias de Turismo en O Salnés para el 2004-2005**.

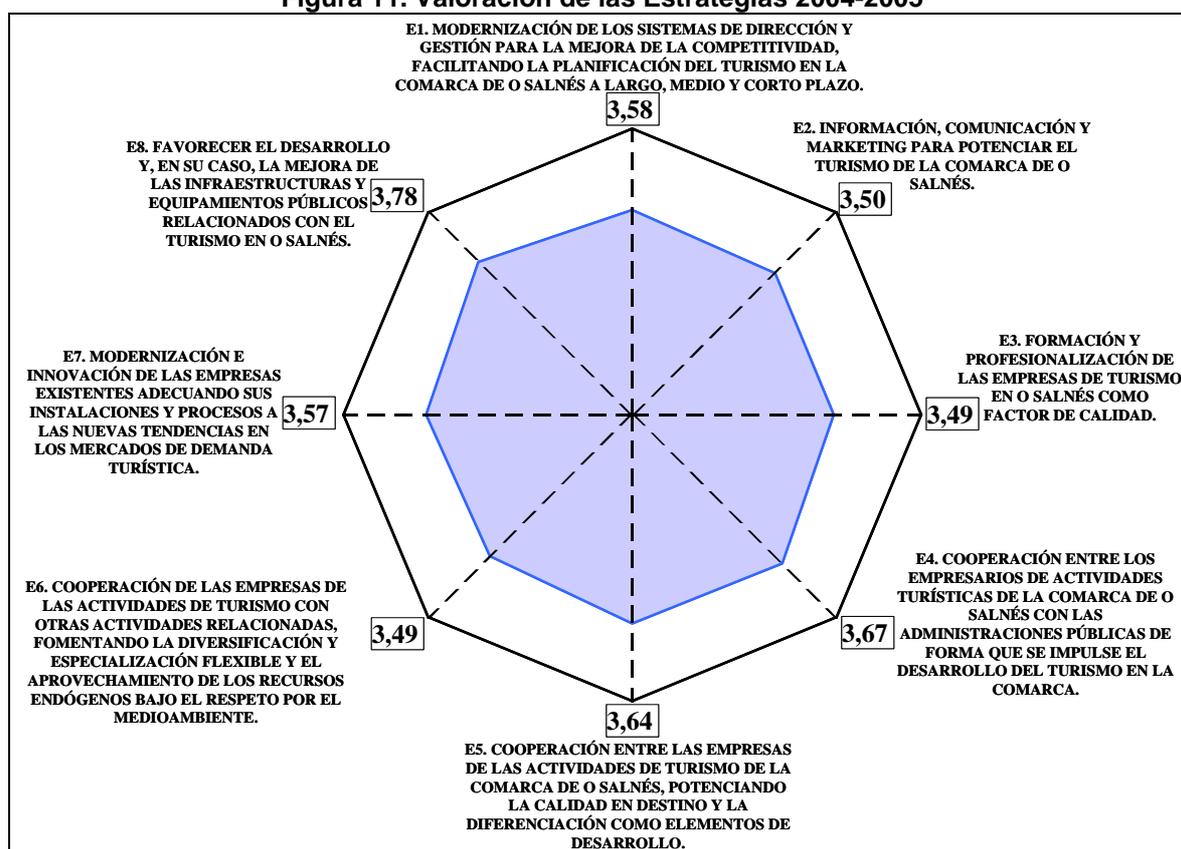
Tabla 4. Estrategias para el 2004-2005

| |
|--|
| E 5. MODERNIZACIÓN DE LOS SISTEMAS DE DIRECCIÓN Y GESTIÓN PARA LA MEJORA DE LA COMPETITIVIDAD, FACILITANDO LA PLANIFICACIÓN DEL TURISMO EN LA COMARCA DE O SALNÉS A LARGO, MEDIO Y CORTO PLAZO. |
| E 6. INFORMACIÓN, COMUNICACIÓN Y MARKETING PARA POTENCIAR EL TURISMO DE LA COMARCA DE O SALNÉS. |
| E 7. FORMACIÓN Y PROFESIONALIZACIÓN DE LAS EMPRESAS DE TURISMO EN O SALNÉS COMO FACTOR DE CALIDAD. |
| E 8. COOPERACIÓN ENTRE LOS EMPRESARIOS DE ACTIVIDADES TURÍSTICAS DE LA COMARCA DE O SALNÉS CON LAS ADMINISTRACIONES PÚBLICAS DE FORMA QUE SE IMPULSE EL DESARROLLO DEL TURISMO EN LA COMARCA. |
| E 9. COOPERACIÓN ENTRE LAS EMPRESAS DE LAS ACTIVIDADES DE TURISMO DE LA COMARCA DE O SALNÉS, POTENCIANDO LA CALIDAD EN DESTINO Y LA DIFERENCIACIÓN COMO ELEMENTOS DE DESARROLLO. |
| E 10. COOPERACIÓN DE LAS EMPRESAS DE LAS ACTIVIDADES DE TURISMO CON OTRAS ACTIVIDADES RELACIONADAS, FOMENTANDO LA DIVERSIFICACIÓN Y ESPECIALIZACIÓN FLEXIBLE Y EL APROVECHAMIENTO DE LOS RECURSOS ENDÓGENOS BAJO EL RESPETO POR EL MEDIOAMBIENTE. |
| E 11. MODERNIZACIÓN E INNOVACIÓN DE LAS EMPRESAS EXISTENTES ADECUANDO SUS INSTALACIONES Y PROCESOS A LAS NUEVAS TENDENCIAS EN LOS MERCADOS DE DEMANDA TURÍSTICA. |
| E 12. FAVORECER EL DESARROLLO Y, EN SU CASO, LA MEJORA DE LAS INFRAESTRUCTURAS Y EQUIPAMIENTOS PÚBLICOS RELACIONADOS CON EL TURISMO EN O SALNÉS. |

Fruto de la valoración de las acciones 2004 y 2005 se obtuvo una valoración de las Estrategias para dichos años, la cual se recoge en la Figura 11. Esta valoración de las Estrategias se obtuvo a partir de la media de las valoraciones de las Acciones de cada una de las mismas.

La valoración obtenida por las Estrategias es relativamente elevada, con valores superiores a 3,49 sobre 5. Además, el rango de diferencia entre el valor máximo y mínimo es de 0,30. Por lo que se puede afirmar que **existe un consenso entre los miembros sobre la importancia de las estrategias aquí propuestas por el equipo técnico del proyecto.**

Figura 11. Valoración de las Estrategias 2004-2005



Fuente: elaboración propia

En la Tabla 5 se muestran con una redacción abreviada las **83 acciones prioritizadas** para el 2004 y 2005, ordenadas de mayor a menor grado de prioridad (5=más prioritario; 1=menos prioritario). En general, **todas las acciones obtuvieron una valoración superior a 3 puntos, a excepción de una**, siendo la más valorada con 4,71 y la menos valorada de 2,57 sobre 5. Un dato significativo es que **más del 60% de las acciones obtuvieron una valoración por encima de 3,50** indicando un amplio consenso sobre las actuaciones relevantes a desarrollar.

Tabla 5. Listado de Acciones prioritizadas 2004-2005 (I)

| COD. | ACCIÓN | VALOR |
|------|---|-------|
| 1.13 | Promover el estudio de los recursos turísticos del conjunto de la comarca de O Salnés, y coordinando la formulación de una oferta turística global de la comarca | 4,71 |
| 1.15 | Potenciar la presencia del organismo de gestión conjunta (consorcio) como representante de los intereses turísticos de la comarca de O Salnés | 4,36 |
| 1.14 | Organizar un sistema de benchmarking para el estudio y comparación de las estrategias y nuevos productos de los competidores directos e indirectos en los segmentos más representativos, | 4,07 |
| 4.20 | Planificar de forma conjunta en O Salnés la ubicación de paneles informativos en puntos estratégicos elaborando un mapa comarcal de potenciales ubicaciones | 4,07 |
| 2.14 | Desarrollo de campañas de promoción y comunicación de imagen propia de productos de calidad asociados a O Salnés, | 4,00 |
| 4.16 | Realizar un catálogo de las zonas idóneas para la práctica de las diversas modalidades de turismo activo en O Salnés, elaborando fichas técnicas, | 4,00 |
| 5.3 | Diseñar "packs" turísticos para las temporadas enero/mayo y octubre/diciembre 2004 destinados a clientes residentes en centros emisores ubicados en un radio de 4/5 horas del Salnés aprovechando el tirón del próximo Xacobeo | 4,00 |
| 6.2 | Identificar y aprovechar elementos de diferenciación de la comarca para el diseño de productos turísticos innovadores conjuntamente con otras actividades relacionadas | 4,00 |
| 8.5 | Potenciar iniciativas para el aprovechamiento de los puertos deportivos, | 4,00 |
| 1.20 | Potenciar la calidad como elemento configurador en el diseño de productos y ofertas turísticas de O Salnés, en aspectos tangibles e intangibles | 3,93 |
| 2.18 | Favorecer la constante actualización y elaboración de guías y catálogos turísticos que recoja información detallada sobre la oferta turística de la comarca de O Salnés, orientándolo hacia soportes de menor coste, información más ágil y contenido más actualizado, por ejemplo, a través de la web, red de puntos telemáticos de información turística en los ayuntamientos de la comarca, entre otros. | 3,93 |
| 3.16 | Incrementar el desarrollo y participación de directivos y empleados en jornadas específicas de formación específicas | 3,93 |
| 4.13 | Fomentar la recuperación de la gastronomía tradicional a través de premios o concursos de gastronomía típica | 3,93 |
| 4.21 | Mejorar la recogida de residuos selectiva, ubicación de contenedores, horarios y frecuencia de recogida, | 3,93 |
| 8.1 | Potenciar acciones para la reducción de los impactos del turismo en el medio, | 3,93 |
| 8.8 | Dotación equilibrada de infraestructuras culturales, de ocio y deporte en la comarca de O Salnés, | 3,93 |
| 2.24 | Incidir en la actualización constante de la información sobre el estado de la zona litoral de la comarca y de sus 163 kilómetros de playas, | 3,86 |
| 3.12 | Desarrollar un diseño curricular para nuevas profesiones y nuevos yacimientos de empleo relacionados con la gestión cultural y animación sociocultural, oferta ecoturística entre otros, buscando la especialización en temas autóctonos, | 3,86 |
| 7.2 | Instalar accesos y equipamientos a internet en el hall y en otras dependencias de los establecimientos de alojamiento, | 3,86 |
| 7.3 | Incorporar nuevas tecnologías a la señalización y acondicionamiento de los establecimientos, aumentando el grado de elaboración del producto básico y específico | 3,86 |

Listado de Acciones priorizadas 2004-2005 (II)

| COD. | ACCIÓN | VALOR |
|------|--|-------|
| 8.2 | Destinar más recursos a la conservación y rehabilitación del patrimonio, coordinando la actualización y, en su caso, la elaboración de un inventario de las necesidades de rehabilitación de los recursos monumentales, | 3,86 |
| 2.22 | Edición de una publicación en formato revista que contenga datos e informaciones de la Comarca de interés para los profesionales del turismo y su inclusión en la web de turismo de O Salnés en formato electrónico, | 3,79 |
| 4.12 | Potenciar un mayor empleo de instrumentos de promoción e información institucionales contemplando la calidad de vida de O Salnés como factor de atracción turística, | 3,79 |
| 4.15 | Promover la coordinación de fechas en la celebración de eventos festivos en la O Salnés, | 3,79 |
| 4.19 | Incrementar la presencia de los establecimientos de la comarca de O Salnés en el programa de Turgalicia "La Escapada Galega", | 3,79 |
| 4.23 | Potenciar el proyecto de la Estación Náutica Rías Baixas | 3,79 |
| 4.7 | Concretar la redacción de Planes Turísticos Operativos específicos para cada área turística en función de los recursos endógenos de cada espacio | 3,79 |
| 4.8 | Potenciar la creación de equipos comarcales de trabajo para el mantenimiento y limpieza de espacios verdes y playas, | 3,79 |
| 5.1 | Promover acuerdos de cooperación entre la Mancomunidad de O Salnés, el Consorcio de Turismo de Santiago de Compostela (INCOLSA) y el Consorcio de Turismo de A Coruña para desarrollar programas conjuntos de desestacionalización mediante la incorporación de actividades y visitas alternativas a O Salnés, | 3,79 |
| 5.4 | Potenciar acuerdos de cooperación entre empresas de la comarca con operadores para la incorporación y distribución de "packs turísticos" | 3,79 |
| 7.1 | Potenciar la creación de una Plataforma Telemática "Observatorio de Turismo", que permita conocer el estado real del Turismo en O Salnés | 3,79 |
| 7.6 | Mejorar los sistemas para la gestión de residuos y la incorporación de valores medioambientales a los productos mejorando este atributo diferenciador | 3,79 |
| 8.3 | Gestionar una mayor dotación presupuestaria para el desarrollo de acciones que mejoren la calidad del espacio natural | 3,79 |
| 8.4 | Promover la mejora de los servicios de transporte público en la comarca de O Salnés, realizando estudios de viabilidad de rutas óptimas, | 3,79 |
| 4.11 | Reforzar la actividad cultural y de espectáculos durante todo el año, impulsando nuevos programas en monumentos y en zonas de esparcimiento al aire libre, | 3,71 |
| 5.2 | Promover contactos con la iniciativa privada y otros agentes turísticos para conseguir la integración de la comarca en la oferta de TURGALICIA y del Consorcio de Turismo de Santiago de Compostela (INCOLSA) relativa a convenciones e incentivos de empresa, | 3,71 |
| 5.5 | Promover la diversificación empresarial, adaptando los productos a las necesidades del mercado y a la calidad exigida, teniendo en cuenta la no masificación y considerando las condiciones meteorológicas de Galicia a la hora de plantear su comercialización, | 3,71 |
| 8.7 | Promover la construcción y mantenimiento de carreteras de circunvalación en los núcleos urbanos, | 3,71 |
| 2.20 | Editar calendarios periódicos de las actividades culturales y festivas en la comarca de O Salnés | 3,64 |
| 2.23 | Incidir en la asistencia a ferias turísticas especializadas, elaborando un calendario plurianual de asistencia, | 3,64 |
| 3.11 | Orientar las acciones de formación hacia la especialización de recursos humanos en nuevas profesiones relacionadas con el turismo en la comarca, | 3,64 |
| 3.14 | Fomentar acuerdos de colaboración con entidades/ instituciones de enseñanza para el desarrollo de prácticas en el conjunto de empresas de la comarca, | 3,64 |
| 4.14 | Coordinar, clarificar, fijar y divulgar los horarios de visitas a museos, exposiciones, elementos patrimoniales y arquitectónicos | 3,64 |
| 4.9 | Potenciar la creación de empresas de servicios vinculados al medio ambiente a partir de nuevas profesiones ecoturísticas, y apoyar las iniciativas privadas dirigidas a establecer servicios de ocio y deporte en el medio rural, | 3,57 |
| 6.1 | Identificar elementos culturales propios y autóctonos para la creación de productos culturales innovadores | 3,57 |
| 6.3 | Diseñar itinerarios culturales a partir de los recursos patrimoniales e históricos, adaptándolos al público objetivo, al tipo de desplazamiento y a la forma de contratación | 3,57 |

Listado de Acciones priorizadas 2004-2005 (III)

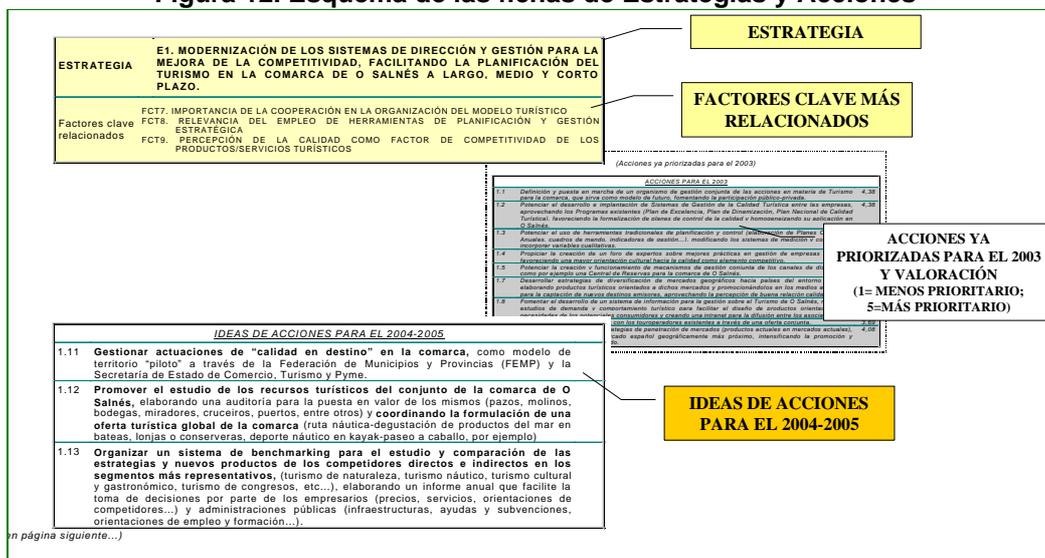
| COD. | ACCIÓN | VALOR |
|------|--|-------|
| 3.6 | Gestionar la firma de un convenio con la Consellería de Asuntos Sociais, Emprego e Relacións Laborais para financiar las acciones formativas con cargo al Fondo Social Europeo (FSE), | 3,50 |
| 3.8 | Desarrollar jornadas conjuntas de concienciación y sensibilización en gestión de calidad orientada a empresas e instituciones públicas relacionadas con el Turismo, | 3,50 |
| 6.6 | Reforzar y complementar la oferta de salud con otros recursos relacionados con aquella | 3,50 |
| 6.7 | Rentabilizar el uso de espacios deportivos existentes ofreciendo una oferta complementaria al alojamiento, | 3,50 |
| 7.8 | Desarrollar proyectos conjuntos para la modernización de las instalaciones y equipamiento en los establecimientos de la comarca, | 3,50 |
| 1.12 | Gestionar actuaciones de "calidad en destino" en la comarca | 3,43 |
| 2.16 | Fomentar la esponsorización y realización de eventos televisivos, deportivos, culturales y empresariales en la comarca, promocionando la imagen conjunta de O Salnés, | 3,43 |
| 4.17 | Formalizar convenios con los centros educativos de Galicia para la creación de itinerarios escolares de corta y media duración, | 3,43 |
| 1.11 | Favorecer el desarrollo de touroperadores receptivos en la comarca | 3,36 |
| 2.12 | Potenciar el desarrollo de instrumentos y sistemas para la detección de nuevas oportunidades de negocio y segmentos de actuación atractivos todavía no cubiertos | 3,36 |
| 2.21 | Elaborar una base de datos de periodistas e informadores turísticos a medida que se establezcan contactos para remitir periódicamente informaciones promocionales de la comarca de O Salnés, | 3,36 |
| 3.10 | Desarrollar jornadas conjuntas de formación en el empleo y aprovechamiento de las nuevas tecnologías de información y comunicación, | 3,36 |
| 3.7 | Desarrollar jornadas conjuntas de concienciación ambiental dirigida a entes públicos y privados, | 3,36 |
| 4.6 | Potenciar la comunicación entre Administraciones Públicas locales y empresas, | 3,36 |
| 6.5 | Impulsar la creación de tiendas-museo especializadas en la venta de productos autóctonos en la comarca elaborando manuales para potenciales inversores, | 3,36 |
| 2.15 | Potenciar el desarrollo sistemático y continuo de encuestas a los turistas de la comarca, a través de la coordinación de las asociaciones existentes y de los puntos de información turística, | 3,29 |
| 3.15 | Potenciar el desarrollo de jornadas de formación orientadas a la profesionalización de la gestión | 3,29 |
| 4.18 | Formalizar convenios con centros educativos españoles en general para la oferta de estancias para viajes "fin de estudios", | 3,29 |
| 4.22 | Fomentar a través de la Mancomunidad la recepción coordinada de grupos turísticos organizados que lleguen a la comarca, | 3,29 |
| 5.7 | Fomentar la cooperación para optimizar la dimensión de las empresas de actividades turísticas para facilitar el aprovechamiento de economías de escala, | 3,29 |
| 7.4 | Promover la adaptación de tecnologías de la información y la comunicación en la comercialización, | 3,29 |
| 7.5 | Desarrollar proyectos B2B con proveedores para conseguir ahorros en costes y gestión logística, | 3,29 |
| 1.19 | Articular un sistema de grupos de mejora continua en los establecimientos y organismos para la mejora de los procesos de prestación de servicio (atención al cliente, servicio de comedor, servicio de información y sugerencias, proceso de reserva, entre otros), facilitando la identificación de posibles aspectos positivos y negativos aprovechando el efecto experiencia del personal y favoreciendo su implantación en todos los niveles dentro de la organización como elemento de calidad. | 3,21 |
| 3.9 | Desarrollar jornadas conjuntas de sensibilización para la cooperación, | 3,21 |
| 5.6 | Promover actividades conjuntas de gestión logística y del transporte (costes compartidos) entre empresas para conseguir sinergias en la contratación de suministros y servicios | 3,21 |
| 6.4 | Potenciar el desarrollo de eventos en Fexdega como elemento dinamizador y atractivo de turismo para la comarca, | 3,21 |
| 6.8 | Fomentar la cooperación entre hostelería y otros establecimientos destinatarios del gasto turístico para la cofinanciación de gastos en actividades promocionales | 3,21 |
| 7.7 | Fomentar la modernización de los procesos de prestación de servicios adecuándolos a las tendencias de los demandantes europeos, | 3,21 |
| 8.6 | Realizar una rigurosa planificación del crecimiento en la zona, mediante la coordinación de los Planes Generales de Ordenación, con objeto de compatibilizar el aprovechamiento del área para vivir y producir, | 3,21 |

Listado de Acciones prioritizadas 2004-2005 (y IV)

| COD. | ACCIÓN | VALOR |
|------|--|-------|
| 1.18 | Fomentar la implantación de sistemas de gestión medioambiental y de prevención de riesgos en todas las actividades relacionadas con el turismo, | 3,14 |
| 2.19 | Aprovechar y explotar la infraestructura de puntos de información turística a través de la incorporación de otras funciones y aplicando técnicas de merchandising en el punto de venta | 3,14 |
| 2.13 | Explorar oportunidades de negocio en el mercado de congresos y convenciones de asociaciones, colegios profesionales y grupos de empresas o cursos/seminarios con las universidades gallegas, | 3,07 |
| 3.13 | Formar, reciclar y especializar a los recursos humanos que operan en las redes de información turística para la realización de otras funciones | 3,07 |
| 4.10 | Facilitar asesoramiento técnico para el análisis y explotación de los Recursos Patrimoniales de la comarca de O Salnés, | 3,07 |
| 1.16 | Propiciar la realización de acuerdos conjuntos entre las empresas turísticas de O Salnés, desarrollando un sistema de requisitos mínimos | 3,00 |
| 2.17 | Potenciar el apoyo a equipos deportivos de relevancia en el ámbito nacional fomentando la imagen de salud-deporte-comarca | 3,00 |
| 1.17 | Ampliar el número de touroperadores y agencias de viajes especializados en segmentos concretos con los que se trabaja | 2,57 |

A continuación, para cada una de las 8 Estrategias, se incluyen las acciones para el 2004/2005 valoradas en las Mesas de Trabajo 2 y 3. Se presentan a modo de ficha (ver Figura 12), donde se indica la Estrategia, los Factores Clave más relacionados con la misma y el detalle de acciones para el 2004/2005 con su priorización (ordenadas de mayor a menor prioridad). Para las 4 primeras Estrategias y, a título meramente recordatorio, se incorporan previamente las acciones para el 2003, que ya fueron objeto de priorización en su momento (valoradas entre 1=menos prioritario y 5=más prioritario).

Figura 12. Esquema de las fichas de Estrategias y Acciones



Fuente: elaboración propia

| | |
|-----------------------------|---|
| ESTRATEGIA | E1. MODERNIZACIÓN DE LOS SISTEMAS DE DIRECCIÓN Y GESTIÓN PARA LA MEJORA DE LA COMPETITIVIDAD, FACILITANDO LA PLANIFICACIÓN DEL TURISMO EN LA COMARCA DE O SALNÉS A LARGO, MEDIO Y CORTO PLAZO. |
| Factores clave relacionados | FCT7. IMPORTANCIA DE LA COOPERACIÓN EN LA ORGANIZACIÓN DEL MODELO TURÍSTICO FCT8. RELEVANCIA DEL EMPLEO DE HERRAMIENTAS DE PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN ESTRATÉGICA FCT9. PERCEPCIÓN DE LA CALIDAD COMO FACTOR DE COMPETITIVIDAD DE LOS PRODUCTOS/SERVICIOS TURÍSTICOS |

(Acciones ya priorizadas para el 2003)

| <u>ACCIONES PARA EL 2003</u> | | |
|------------------------------|--|------|
| 1.1 | Definición y puesta en marcha de un organismo de gestión conjunta de las acciones en materia de Turismo para la comarca, que sirva como modelo de futuro, fomentando la participación público-privada. | 4,38 |
| 1.2 | Potenciar el desarrollo e implantación de Sistemas de Gestión de la Calidad Turística entre las empresas, aprovechando los Programas existentes (Plan de Excelencia, Plan de Dinamización, Plan Nacional de Calidad Turística), favoreciendo la formalización de planes de control de la calidad y homogeneizando su aplicación en O Salnés. | 4,38 |
| 1.8 | Fomentar el desarrollo de un sistema de información para la gestión sobre el Turismo de O Salnés, realizando estudios de demanda y comportamiento turístico para facilitar el diseño de productos orientados a las necesidades de los potenciales consumidores y creando una intranet para la difusión entre los asociados. | 4,15 |
| 1.10 | Potenciar el desarrollo de estrategias de penetración de mercados (productos actuales en mercados actuales), fundamentalmente en el mercado español geográficamente más próximo, intensificando la promoción y comunicación en dicho mercado. | 4,08 |
| 1.7 | Desarrollar estrategias de diversificación de mercados geográficos hacia países del entorno europeo, elaborando productos turísticos orientados a dichos mercados y promocionándolos en los medios adecuados para la captación de nuevos destinos emisores, aprovechando la percepción de buena relación calidad-precio. | 4,00 |
| 1.4 | Propiciar la creación de un foro de expertos sobre mejores prácticas en gestión de empresas turísticas, favoreciendo una mayor orientación cultural hacia la calidad como elemento competitivo. | 3,85 |
| 1.3 | Potenciar el uso de herramientas tradicionales de planificación y control (elaboración de Planes Operativos Anuales, cuadros de mando, indicadores de gestión...), modificando los sistemas de medición y control para incorporar variables cualitativas. | 3,77 |
| 1.9 | Optimización de las relaciones con los touroperadores existentes a través de una oferta conjunta. | 3,69 |
| 1.5 | Potenciar la creación y funcionamiento de mecanismos de gestión conjunta de los canales de distribución, como por ejemplo una Central de Reservas para la comarca de O Salnés. | 3,54 |

| <u>ACCIONES PARA EL 2004-2005</u> | | |
|-----------------------------------|---|------|
| 1.13 | Promover el estudio de los recursos turísticos del conjunto de la comarca de O Salnés , elaborando una auditoría para la puesta en valor de los mismos (pazos, molinos, bodegas, miradores, cruceiros, puertos, entre otros) y coordinando la formulación de una oferta turística global de la comarca (ruta náutica-degustación de productos del mar en bateas, lonjas o conserveras, deporte náutico en kayak-paseo a caballo, por ejemplo) | 4,71 |
| 1.15 | Potenciar la presencia del organismo de gestión conjunta (consorcio) como representante de los intereses turísticos de la comarca de O Salnés en otros organismos administrativos, como la Secretaría Xeral de Turismo, Turgalicia SA, Patronato de Turismo Rías Baixas, como elemento de coordinación de las diversas actuaciones (plan de comunicación, gestión de promociones, gestión de ayudas conjuntas para O Salnés, etc.). | 4,36 |

(continúa en página siguiente...)

(...viene de la página anterior)

| ESTRATEGIA | | E1. MODERNIZACIÓN DE LOS SISTEMAS DE DIRECCIÓN Y GESTIÓN PARA LA MEJORA DE LA COMPETITIVIDAD, FACILITANDO LA PLANIFICACIÓN DEL TURISMO EN LA COMARCA DE O SALNÉS A LARGO, MEDIO Y CORTO PLAZO. |
|-----------------------------------|--|---|
| <i>ACCIONES PARA EL 2004-2005</i> | | |
| 1.14 | Organizar un sistema de benchmarking para el estudio y comparación de las estrategias y nuevos productos de los competidores directos e indirectos en los segmentos más representativos , (turismo de naturaleza, turismo náutico, turismo cultural y gastronómico, turismo de congresos, etc...), elaborando un informe anual que facilite la toma de decisiones por parte de los empresarios (precios, servicios, orientaciones de competidores...) y administraciones públicas (infraestructuras, ayudas y subvenciones, orientaciones de empleo y formación...). | 4,07 |
| 1.20 | Potenciar la calidad como elemento configurador en el diseño de productos y ofertas turísticas de O Salnés , confeccionando los criterios mínimos de calidad exigibles en aspectos tangibles (estado de conservación de instalaciones, espacio útil por habitación, equipamiento por habitación, menaje, contenido del sistema de información y reclamaciones, entre otros) e intangibles (calidad del servicio de reserva, calidad del servicio de atención al cliente, calidad de la información facilitada al cliente, calidad en los contactos con comercializadores, entre otros), identificando los productos/negocios de la comarca que cumplen dichos criterios y orientando a los emprendedores. | 3,93 |
| 1.12 | Gestionar actuaciones de “calidad en destino” en la comarca , como modelo de territorio “piloto” a través de la Federación de Municipios y Provincias (FEMP) y la Secretaría de Estado de Comercio, Turismo y Pyme. | 3,43 |
| 1.11 | Favorecer el desarrollo de touroperadores receptivos en la comarca , desarrollando estrategias de cooperación con los actuales y a través de cooperación con otras actividades relacionadas (degustación de productos típicos- objetos de artesanía y regalos, entre otros). | 3,36 |
| 1.19 | Articular un sistema de grupos de mejora continua en los establecimientos y organismos para la mejora de los procesos de prestación de servicio (atención al cliente, servicio de comedor, servicio de información y sugerencias, proceso de reserva, entre otros), facilitando la identificación de posibles aspectos positivos y negativos aprovechando el efecto experiencia del personal y favoreciendo su implantación en todos los niveles dentro de la organización como elemento de calidad. | 3,21 |
| 1.18 | Fomentar la implantación de sistemas de gestión medioambiental y de prevención de riesgos en todas las actividades relacionadas con el turismo , analizando e identificando los residuos generados y la optimización de su tratamiento, los potenciales peligros para la salud en el trabajo y aspectos ergonómicos, tanto para los trabajadores como para los usuarios y clientes finales, y desarrollando una comunicación al mercado de respeto por el medio ambiente y la salud. | 3,14 |
| 1.16 | Propiciar la realización de acuerdos conjuntos entre las empresas turísticas de O Salnés, desarrollando un sistema de requisitos mínimos para normalizar y formalizar contratos con agencias de viajes y touroperadores, facilitando la negociación de las cláusulas comerciales de aplicación general para toda la comarca, por ejemplo con respecto a los precios mínimos de contratación, las condiciones de anulación, entre otras. | 3,00 |
| 1.17 | Ampliar el número de touroperadores y agencias de viajes especializados en segmentos concretos con los que se trabaja (turismo de ocio activo y deportes de riesgo, turismo náutico, turismo verde, turismo de salud...), en función de las actividades ofertadas en la comarca (hostelería, quads, karting, parapente, rutas en barco, actividades culturales, entre otras). | 2,57 |

| ESTRATEGIA | E 2. INFORMACIÓN, COMUNICACIÓN Y MARKETING PARA POTENCIAR EL TURISMO DE LA COMARCA DE O SALNÉS. |
|-----------------------------|--|
| Factores clave relacionados | FCT8. RELEVANCIA DEL EMPLEO DE HERRAMIENTAS DE PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN ESTRATÉGICA FCT9. PERCEPCIÓN DE LA CALIDAD COMO FACTOR DE COMPETITIVIDAD DE LOS PRODUCTOS/SERVICIOS TURÍSTICOS FCT14. IMPORTANCIA DEL MARKETING Y LA COMUNICACIÓN EN EL MERCADO TURÍSTICO, ESPECIALMENTE EN LA CAPTACIÓN DE MERCADOS TURÍSTICOS FCT10. TENDENCIA A LA DIFERENCIACIÓN COMO ELEMENTO COMPETITIVO FCT13. POSICIÓN GEOGRÁFICA DE LA COMARCA RESPECTO A SUS PRINCIPALES MERCADOS TURÍSTICOS ACTUALES |

(Acciones ya priorizadas para el 2003)

| ACCIONES PARA EL 2003 | | |
|-----------------------|---|------|
| 2.1 | Definición de una imagen y marca corporativa del Turismo de la comarca de O Salnés que lo identifique claramente con el territorio (marca, logotipo, slogan, etc.), y con presencia en todos los contenidos a comunicar al mercado. | 4,77 |
| 2.7 | Potenciar la visita de periodistas de medios especializados y de los canales de ventas del exterior de Galicia para la difusión de la comarca en temporada baja y ver "in situ" el estado de situación post Prestige, por ejemplo con periodistas y touroperadores de España, Portugal, Francia, Alemania o Gran Bretaña, con ruedas de prensa y presentaciones de técnicos del Instituto de Investigaciones Mariñas para que la información dada transmita sensación de seguridad y tranquilidad a los clientes. | 4,77 |
| 2.8 | Intensificar la asistencia a ferias turísticas especializadas potenciando el contacto con Agentes de Viajes y Touroperadores, como la feria Turibérica que se realiza en Oporto, al Salón Internacional de Turismo de Cataluña/SITC, a INTUR compartiendo stand con TurGalicia en Valladolid en el mes de noviembre o a EXPOVACACIONES en Bilbao, entre otros. | 4,62 |
| 2.11 | Potenciar la modernización de las instalaciones de atención al turista en la comarca y de sus contenidos, homogeneizando su imagen en toda la comarca. | 4,54 |
| 2.2 | Diseñar catálogos y guías con información de las actividades existentes en la comarca, por ejemplo, realizando folletos diferentes por línea de oferta: Vino & Gastronomía, Turismo Náutico, Turismo de Salud, Golf, Naturaleza, Cultura y Playas. | 4,46 |
| 2.5 | Desarrollar campañas de comunicación y promoción a través de diferentes medios, especialmente en el ámbito nacional y en Portugal, potenciando la imagen de las posibilidades turísticas que ofrece la comarca, por ejemplo, con una campaña de Promoción, Información y Degustación de productos stands de aeropuertos, estaciones de trenes y autobuses y take-ones en agencias de alquiler de automóviles, en destinos emisores considerados como importantes. | 4,31 |
| 2.6 | Diseño, estructuración y actualización de contenidos de información en la web de O Salnés con links a establecimientos adheridos y promoción de la página en internet (buscadores, banners, etc.), incorporando información específica sobre el estado actual de la zona litoral tras el incidente del Prestige. | 4,31 |
| 2.3 | Desarrollo de acciones promocionales con paquetes a precios específicos, especialmente orientados a voluntarios de otras zonas, para atraer clientes en puentes y fines de semana durante la temporada baja, por ejemplo ofreciendo la tercera noche a precio reducido en temporada alta o gratis en temporada baja (3x2). | 4,15 |
| 2.9 | Desarrollo de jornadas de expertos en Turismo sobre la situación actual y perspectivas de futuro del Turismo en la comarca, con expertos relevantes del mundo empresarial e institucional, y obtener ideas de mejora y como elemento de comunicación de cara al exterior. | 4,00 |
| 2.4 | Elaboración y diseño de información específica del litoral de la comarca y sus 163 kilómetros de playa, por ejemplo, señalando 3 niveles de información sobre la incidencia del Prestige: zonas que han sido afectadas y ya recuperadas, zonas que no han sido tocadas y zonas que aún se están limpiando. | 3,85 |
| 2.10 | Potenciar el empleo del canal de las agencias de viaje como prescriptores, desarrollando productos específicos para los mismos y facilitándoles información actualizada sobre las posibilidades de la comarca. | 3,69 |

(continúa en página siguiente...)

(...viene de la página anterior)

| ESTRATEGIA | | E 2. INFORMACIÓN, COMUNICACIÓN Y MARKETING PARA POTENCIAR EL TURISMO DE LA COMARCA DE O SALNÉS. |
|-----------------------------------|--|---|
| <i>ACCIONES PARA EL 2004-2005</i> | | |
| 2.14 | Desarrollo de campañas de promoción y comunicación de imagen propia de productos de calidad asociados a O Salnés , por ejemplo a través de colaboración con productos transformados del mar (conservas, mejillones, almejas y otros), viticultura, potenciando la imagen de calidad de vida asociada a la comarca. | 4,00 |
| 2.18 | Favorecer la constante actualización y elaboración de guías y catálogos turísticos que recoja información detallada sobre la oferta turística de la comarca de O Salnés , orientándolo hacia soportes de menor coste, información más ágil y contenido más actualizado, por ejemplo, a través de la web, red de puntos telemáticos de información turística en los ayuntamientos de la comarca, entre otros. | 3,93 |
| 2.24 | Incidir en la actualización constante de la información sobre el estado de la zona litoral de la comarca y de sus 163 kilómetros de playas , con los niveles previamente definidos de “zona afectada en proceso de limpieza”, “zona afectada y recuperada” y “zona no afectada”, estableciendo un sistema para su comunicación en positivo a los mercados turísticos, por ejemplo con cámaras web que permitan su visión en tiempo real, entre otros elementos de comunicación. | 3,86 |
| 2.22 | Edición de una publicación en formato revista que contenga datos e informaciones de la Comarca de interés para los profesionales del turismo y su inclusión en la web de turismo de O Salnés en formato electrónico , favoreciendo el contacto y el espíritu de cooperación entre los empresarios y administraciones de O Salnés, recogiendo por ejemplo recomendaciones técnicas sobre gestión empresarial, consejos y orientaciones de oportunidades de negocios, consultorio sobre diversos aspectos, premios, ayudas y subvenciones, etc. | 3,79 |
| 2.20 | Editar calendarios periódicos de las actividades culturales y festivas en la comarca de O Salnés (fiestas gastronómicas, festivos locales, eventos deportivos, actos culturales, etc.) en soportes de bajo coste para su difusión en alojamientos y puntos de información turística de toda Galicia y España. | 3,64 |
| 2.23 | Incidir en la asistencia a ferias turísticas especializadas, elaborando un calendario plurianual de asistencia , evaluando la posibilidad de adquirir stands propios como apoyo a la promoción, participando las empresas directamente con un área de negocios dentro de esta superficie, y potenciando la imagen diseñada para el turismo de la comarca. | 3,64 |
| 2.16 | Fomentar la esponsorización y realización de eventos televisivos, deportivos, culturales y empresariales en la comarca, promocionando la imagen conjunta de O Salnés , diseñando campañas de comunicación específicas con la presencia constante en los diversos medios en función de criterios objetivos (tirada y difusión reales, perfil del público, distribución geográfica), como por ejemplo los Juegos Europeos del Vino, los Juegos Intercélticos, la regata Audi, la presentación de campañas de empresas, la presentación de publicaciones, entre otros. | 3,43 |
| 2.12 | Potenciar el desarrollo de instrumentos y sistemas para la detección de nuevas oportunidades de negocio y segmentos de actuación atractivos todavía no cubiertos para conseguir la penetración en el mercado y apoyar así las estrategias de desestacionalización. Por ejemplo, en el segmento de turismo social, o con motivo de los flujos hacia Santiago de Compostela por la celebración del Xacobeo, detectando y posteriormente elaborando productos integrables en las ofertas de los operadores turísticos. | 3,36 |

(continúa en página siguiente...)

(...viene de la página anterior)

| ESTRATEGIA | | E 2. INFORMACIÓN, COMUNICACIÓN Y MARKETING PARA POTENCIAR EL TURISMO DE LA COMARCA DE O SALNÉS. |
|-----------------------------------|---|--|
| <i>ACCIONES PARA EL 2004-2005</i> | | |
| 2.21 | Elaborar una base de datos de periodistas e informadores turísticos a medida que se establezcan contactos para remitir periódicamente informaciones promocionales de la comarca de O Salnés , aprovechando los press trips que se realizan en la comarca y en otras zonas, así como los contactos en ferias turísticas, work shops y otros eventos de promoción exterior (Fitur, Llanes, Ferpalia, Turisport, etc.). | 3,36 |
| 2.15 | Potenciar el desarrollo sistemático y continuo de encuestas a los turistas de la comarca, a través de la coordinación de las asociaciones existentes y de los puntos de información turística , con objeto de contar con información relevante de la situación del turismo en la comarca (perfil de demanda turística de O Salnés, valoración que realiza el turista de los recursos, posibles recomendaciones de mejora, por ejemplo). | 3,29 |
| 2.19 | Aprovechar y explotar la infraestructura de puntos de información turística a través de la incorporación de otras funciones y aplicando técnicas de merchandising en el punto de venta (vino, gastronomía, conservas de la zona, artesanía...), realizando por ejemplo actividades de análisis de la demanda, solución de problemas o emisión de informes de actividad, recepción de sugerencias, información de derechos y alternativas de reclamación, haciendo llegar al turista recomendaciones sobre conducta social y medio ambiental, | 3,14 |
| 2.13 | Explorar oportunidades de negocio en el mercado de congresos y convenciones de asociaciones, colegios profesionales y grupos de empresas o cursos/seminarios con las universidades gallegas , especialmente con la Universidad de Vigo, con la Universidad de Santiago de Compostela y con la UNED-Pontevedra, con especial consideración de las temáticas con fuerte presencia y contenido comarcal, como por ejemplo la viticultura, náutico/deportivo y ocio, medioambiente, turismo rural, entre otros. | 3,07 |
| 2.17 | Potenciar el apoyo a equipos deportivos de relevancia en el ámbito nacional fomentando la imagen de salud-deporte-comarca , aprovechando la existencia de relevantes deportistas y equipos destacados en la comarca (vela, remo, baloncesto, atletismo, entre otros). | 3,00 |

| | |
|------------------------------------|--|
| ESTRATEGIA | E3. FORMACIÓN Y PROFESIONALIZACIÓN DE LAS EMPRESAS DE TURISMO EN O SALNÉS COMO FACTOR DE CALIDAD. |
| Factores clave relacionados | FCT8. RELEVANCIA DEL EMPLEO DE HERRAMIENTAS DE PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN ESTRATÉGICA FCT9. PERCEPCIÓN DE LA CALIDAD COMO FACTOR DE COMPETITIVIDAD DE LOS PRODUCTOS/SERVICIOS TURÍSTICOS FCT5. INCIDENCIA DE LA ESTACIONALIDAD DE LA DEMANDA EN EL EMPLEO TEMPORAL FCT6. IMPORTANCIA DE LA FORMACIÓN Y PROFESIONALIZACIÓN COMO ELEMENTOS BÁSICOS INTANGIBLES |

(Acciones ya priorizadas para el 2003)

| <u>ACCIONES PARA EL 2003</u> | | |
|------------------------------|---|------|
| 3.4 | <i>Desarrollar planes de formación destinados a empresarios y técnicos de municipios con el objetivo de mejorar el funcionamiento y gestión de las empresas (calidad en establecimientos, calidad en destino, planificación estratégica, etc.) y en los cuales se abordará la problemática real de los mismos para adaptar su implantación.</i> | 4,77 |
| 3.3 | <i>Potenciar el desarrollo de formación en idiomas adaptada a la terminología turística para los empresarios y el nivel operativo.</i> | 4,38 |
| 3.1 | <i>Elaborar un inventario de necesidades concretas de formación por puestos genéricos que sirva de referencia para el diseño de Planes específicos de Formación.</i> | 4,08 |
| 3.2 | <i>Creación de un sistema de gestión de la formación "ad-hoc" adaptada a las necesidades de las empresas turísticas de O Salnés, previa elaboración de un inventario de necesidades formativas.</i> | 3,92 |
| 3.5 | <i>Desarrollo de jornadas abiertas, en las cuales el objetivo será la formación y sensibilización de la población residente hacia el turismo y prestadores de servicios (taxistas, choferes, policía local, personal de establecimientos comerciales, personal de atención al turista, recepcionistas de hotel, camareros, etc.)</i> | 3,92 |

| <u>ACCIONES PARA EL 2004-2005</u> | | |
|-----------------------------------|---|------|
| 3.16 | Incrementar el desarrollo y participación de directivos y empleados en jornadas específicas de formación específicas , facilitando la especialización y mejora en la prestación de servicios (atención al cliente, camareros de sala, cocina, servicio de habitaciones y limpieza, entre otros). | 3,93 |
| 3.12 | Desarrollar un diseño curricular para nuevas profesiones y nuevos yacimientos de empleo relacionados con la gestión cultural y animación sociocultural, oferta ecoturística entre otros, buscando la especialización en temas autóctonos , favoreciendo la creación de nuevas empresas y actividades en dicho ámbito que facilite la desestacionalización, a través de convenios de colaboración con centros educativos relacionados (Universidades, Institutos de Enseñanza Secundaria de ciclos de Formación Profesional, Centros de Turismo). | 3,86 |
| 3.11 | Orientar las acciones de formación hacia la especialización de recursos humanos en nuevas profesiones relacionadas con el turismo en la comarca , aprovechando sinergias con titulaciones próximas de Universidades (Diplomatura en Fisioterapia, Licenciatura en Ciencias de la Actividad Física y del Deporte, Ingeniero Técnico Forestal, ciclos superiores y medios de formación profesional, entre otras), para cursos de formación como monitor de actividades físico-deportivas, guía de la zona, informadores en materia de patrimonio cultural y etnográfico, monitor de rutas de senderismo, técnico en musculación, técnico en actividades de salud, etc. | 3,64 |
| 3.14 | Fomentar acuerdos de colaboración con entidades/ instituciones de enseñanza para el desarrollo de prácticas en el conjunto de empresas de la comarca , favoreciendo la adaptación de los recursos humanos a la realidad empresarial de la comarca y su incorporación al mundo laboral, potenciando la profesionalización del sector en la comarca de O Salnés, de tal forma que se genere una bolsa de empleados capacitados para el conjunto de actividades turísticas de la comarca. | 3,64 |

(continúa en página siguiente...)

(...viene de la página anterior)

| ESTRATEGIA | E3. FORMACIÓN Y PROFESIONALIZACIÓN DE LAS EMPRESAS DE TURISMO EN O SALNÉS COMO FACTOR DE CALIDAD. |
|-----------------------------------|--|
| <i>ACCIONES PARA EL 2004-2005</i> | |
| 3.6 | Gestionar la firma de un convenio con la Consellería de Asuntos Sociais, Emprego e Relacións Laborais para financiar las acciones formativas con cargo al Fondo Social Europeo (FSE), desarrollando un plan de formación específico por actividades a partir del diagnóstico de necesidades. 3,50 |
| 3.8 | Desarrollar jornadas conjuntas de concienciación y sensibilización en gestión de calidad orientada a empresas e instituciones públicas relacionadas con el Turismo, favoreciendo su desarrollo e implantación en todos los niveles (ayuntamientos, oficinas y puntos de información turística, establecimientos de alojamiento y restauración, empresas de actividades de ocio y tiempo libre, etc.). 3,50 |
| 3.7 | Desarrollar jornadas conjuntas de concienciación ambiental dirigida a entes públicos y privados, fomentando la sensibilización en aspectos medioambientales en las empresas e instituciones, favoreciendo el desarrollo de una imagen de O Salnés ligada al respeto del medio ambiente. 3,36 |
| 3.10 | Desarrollar jornadas conjuntas de formación en el empleo y aprovechamiento de las nuevas tecnologías de información y comunicación, adaptadas a la realidad de las empresas de la comarca de O Salnés (internet y realidad virtual, comercio electrónico, central on-line de reservas, correo electrónico, software de gestión hotelera, entre otros). 3,36 |
| 3.15 | Potenciar el desarrollo de jornadas de formación orientadas a la profesionalización de la gestión, incluyendo temas como determinación y cálculo de precios medios, análisis de cuenta de resultados para la toma de decisiones, interpretación de información económica-financiera, desarrollo de planes operativos anuales, entre otros, aprovechando la existencia de profesionales con dominio de dichas herramientas para su difusión en todas las actividades. 3,29 |
| 3.9 | Desarrollar jornadas conjuntas de sensibilización para la cooperación, fomentando el desarrollo de modelos coordinados y conjuntos para la potenciación de todas las actividades turísticas de O Salnés, aprovechando las sinergias derivadas de dicha cooperación (costes compartidos, acceso a ayudas y subvenciones, acceso a canales de comercialización, etc.). 3,21 |
| 3.13 | Formar, reciclar y especializar a los recursos humanos que operan en las redes de información turística para la realización de otras funciones (análisis de demanda, solución de problemas, emisión de informes de actividad...). 3,07 |

| | |
|------------------------------------|---|
| ESTRATEGIA | E4. COOPERACIÓN ENTRE LOS EMPRESARIOS DE ACTIVIDADES TURÍSTICAS DE LA COMARCA DE O SALNÉS CON LAS ADMINISTRACIONES PÚBLICAS DE FORMA QUE SE IMPULSE EL DESARROLLO DEL TURISMO EN LA COMARCA. |
| Factores clave relacionados | FCT7. IMPORTANCIA DE LA COOPERACIÓN EN LA ORGANIZACIÓN DEL MODELO TURÍSTICO FCT1. PERCEPCIÓN DE LA ORDENACIÓN URBANÍSTICA DE LA COMARCA COMO FACTOR DE ATRACCIÓN Y CANALIZADOR DE LA IMAGEN DE LA ZONA EN EL MERCADO TURÍSTICO FCT2. INCIDENCIA DE LAS INFRAESTRUCTURAS Y EQUIPAMIENTOS PÚBLICOS EN EL DESARROLLO DEL TURISMO EN O SALNÉS |

(Acciones ya priorizadas para el 2003)

ACCIONES PARA EL 2003

| | | |
|-----|---|------|
| 4.2 | Potenciar la mejora de la señalización de los recursos turísticos, homogeneizando su imagen por toda la comarca. | 4,77 |
| 4.1 | Gestión de información y ayudas destinados a los empresarios de turismo por parte de las administraciones públicas a través de las distintas líneas que existen IGAPE, PRODER II O Salnés, Dirección Xeral para o Turismo, I.C.O., Secretaría General de Comercio, Turismo y Pymes, F.E.M.P., Consejo Sectorial Empresarial de la Organización Mundial de Turismo, así como la negociación de productos financieros en condiciones ventajosas para los empresarios. | 4,62 |
| 4.3 | Potenciar el proyecto Senda Verde, desarrollando convenios con el ministerio medio ambiente y otras Administraciones Públicas con competencias. | 4,38 |
| 4.4 | Desarrollar la recuperación y la homogeneización de mobiliario urbano en la comarca, de acuerdo con la imagen corporativa diseñada previamente para el Turismo de O Salnés. | 4,23 |
| 4.5 | Potenciar acuerdos de cooperación con otras zonas de influencia como Santiago de Compostela y/o Vigo para desarrollar eventos complementarios en la comarca favoreciendo el flujo de turistas entre ambas zonas y una imagen institucional con referencias a la comarca. | 4,08 |

ACCIONES PARA EL 2004-2005

| | | |
|------|---|------|
| 4.20 | Planificar de forma conjunta en O Salnés la ubicación de paneles informativos en puntos estratégicos elaborando un mapa comarcal de potenciales ubicaciones instalándolos en función de prioridades y de la disponibilidad de recursos, delimitando claramente los límites de la comarca de O Salnés, favoreciendo la visión de conjunto de la comarca por parte de los visitantes que acceden a ella ("Bienvenido a O Salnés"; "Muchas gracias por su visita, esperamos verle de nuevo en O Salnés"). | 4,07 |
| 4.16 | Realizar un catálogo de las zonas idóneas para la práctica de las diversas modalidades de turismo activo en O Salnés, elaborando fichas técnicas, y una base de datos de los clubes, asociaciones y federaciones vinculadas al turismo activo existentes en la comarca (de vela, de remo, de senderismo, clubes náuticos, clubes hípicas, asociaciones de senderismo, asociaciones culturales, etc.). | 4,00 |
| 4.13 | Fomentar la recuperación de la gastronomía tradicional a través de premios o concursos de gastronomía típica en varios niveles (profesionales del sector, público en general), en colaboración con el sector, apoyando las iniciativas locales dirigidas a la recuperación de tradiciones de la comarca y colaborando en la promoción y participación de los eventos que se desarrollan en O Salnés. | 3,93 |
| 4.21 | Mejorar la recogida de residuos selectiva, ubicación de contenedores, horarios y frecuencia de recogida, facilitando a las empresas su utilización y sensibilización, ayudando a mantener y mejorar el patrimonio de la zona y, por consiguiente, la imagen de la misma. | 3,93 |
| 4.7 | Concretar la redacción de Planes Turísticos Operativos específicos para cada área turística en función de los recursos endógenos de cada espacio (zonas costeras, zonas de interior, ayuntamientos, etc.), aprovechando la existencia de estructuras de desarrollo como la Mancomunidad de Municipios o la Fundación Comarcal O Salnés, elaborando un plan de necesidades de financiación para formular propuestas específicas –de cofinanciación y plurianuales- ante las distintas administraciones. | 3,79 |
| 4.8 | Potenciar la creación de equipos comarcales de trabajo para el mantenimiento y limpieza de espacios verdes y playas, favoreciendo el desarrollo de una empresa (cooperativa) de servicios específicos para la comarca que actúe coordinadamente, cuyo objetivo será ofrecer este servicio a cada uno de los 9 concellos del Salnés, facilitando su desarrollo por parte de ex alumnos de las Escuelas Taller de la Comarca. | 3,79 |

(continúa en página siguiente...)

(...viene de la página anterior)

| ESTRATEGIA | | E4.COOPERACIÓN ENTRE LOS EMPRESARIOS DE ACTIVIDADES TURÍSTICAS DE LA COMARCA DE O SALNÉS CON LAS ADMINISTRACIONES PÚBLICAS DE FORMA QUE SE IMPULSE EL DESARROLLO DEL TURISMO EN LA COMARCA. |
|-----------------------------------|---|--|
| <i>ACCIONES PARA EL 2004-2005</i> | | |
| 4.12 | Potenciar un mayor empleo de instrumentos de promoción e información institucionales contemplando la calidad de vida de O Salnés como factor de atracción turística , mejorando la imagen de la zona en el exterior, por ejemplo a través de la Mancomunidad/Fundación Comarcal/Consortio y entidades como Turgalicia, Turespaña, Dirección Xeral de Turismo, Secretaría de Estado de Comercio y Turismo. | 3,79 |
| 4.15 | Promover la coordinación de fechas en la celebración de eventos festivos en la O Salnés , elaborando un calendario festivo de la comarca con divulgación de su contenido a todos los agentes relacionados. | 3,79 |
| 4.19 | Incrementar la presencia de los establecimientos de la comarca de O Salnés en el programa de Turgalicia “La Escapada Galega” , aprovechando la experiencia de O Grove, Sanxenxo y Cambados en dicho programa proponiendo y elaborando productos más atractivos (visitas guiadas-alojamiento-comidas-rutas marítimas-rutas del vino, entre otras). | 3,79 |
| 4.23 | Potenciar el proyecto de la Estación Náutica Rías Baixas , liderando el proceso y coordinando eficientemente las actuaciones para el aprovechamiento de la marca concedida a una buena parte del territorio de O Salnés, como elemento promocional desde el ámbito institucional. | 3,79 |
| 4.11 | Reforzar la actividad cultural y de espectáculos durante todo el año, impulsando nuevos programas en monumentos y en zonas de esparcimiento al aire libre , tales como cuenta cuentos, obras de teatro, actuaciones musicales, entre otros. | 3,71 |
| 4.14 | Coordinar, clarificar, fijar y divulgar los horarios de visitas a museos, exposiciones, elementos patrimoniales y arquitectónicos , especialmente en la temporada estival, adaptándolos a las demandas de los turistas. | 3,64 |
| 4.9 | Potenciar la creación de empresas de servicios vinculados al medio ambiente a partir de nuevas profesiones ecoturísticas , tales como planificadores y gestores de recursos naturales, servicio de guías especializados, servicio de animación e interpretación del medio natural y apoyar las iniciativas privadas dirigidas a establecer servicios de ocio y deporte en el medio rural , facilitando la asistencia técnica necesaria (ADL, técnicos de empleo de Mancomunidad, etc.). | 3,57 |
| 4.17 | Formalizar convenios con los centros educativos de Galicia para la creación de itinerarios escolares de corta y media duración , favoreciendo la posterior prescripción de O Salnés como destino turístico a través del boca a boca. | 3,43 |
| 4.6 | Potenciar la comunicación entre Administraciones Públicas locales y empresas , por ejemplo desarrollando boletines periódicos que recojan las actuaciones realizadas en materia de turismo en toda la comarca y estableciendo los canales adecuados para hacer llegar la información necesaria para el diseño de políticas que favorezcan el desarrollo de las actividades turísticas en O Salnés. | 3,36 |
| 4.18 | Formalizar convenios con centros educativos españoles en general para la oferta de estancias para viajes “fin de estudios” , realizando ofertas y promociones específicas para temporada baja, facilitando la desestacionalización en la comarca. | 3,29 |
| 4.22 | Fomentar a través de la Mancomunidad la recepción coordinada de grupos turísticos organizados que lleguen a la comarca , ofreciendo regalos y productos promocionales de O Salnés como destino turístico, en cooperación con comercios y hosteleros y restauradores de la zona. | 3,29 |
| 4.10 | Facilitar asesoramiento técnico para el análisis y explotación de los Recursos Patrimoniales de la comarca de O Salnés , a través de convenios de colaboración entre la Mancomunidad y/o la Fundación Comarcal y/o empresas para la asistencia técnica, desarrollando por ejemplo planes de comercialización, modelos guía para el cálculo de costes y rentabilidad, etc. | 3,07 |

| | | |
|-----------------------------------|---|------|
| ESTRATEGIA | E5. COOPERACIÓN ENTRE LAS EMPRESAS DE LAS ACTIVIDADES DE TURISMO DE LA COMARCA DE O SALNÉS, POTENCIANDO LA CALIDAD EN DESTINO Y LA DIFERENCIACIÓN COMO ELEMENTOS DE DESARROLLO. | |
| Factores clave relacionados | FCT7. IMPORTANCIA DE LA COOPERACIÓN EN LA ORGANIZACIÓN DEL MODELO TURÍSTICO. FCT9. PERCEPCIÓN DE LA CALIDAD COMO FACTOR DE COMPETITIVIDAD DE LOS PRODUCTOS/SERVICIOS TURÍSTICOS. FCT10. TENDENCIA A LA DIFERENCIACIÓN COMO ELEMENTO COMPETITIVO. FCT12. INTERÉS EN LA DIVERSIFICACIÓN DE LA OFERTA TURÍSTICA. | |
| <u>ACCIONES PARA EL 2004-2005</u> | | |
| 5.3 | Diseñar "packs" turísticos para las temporadas enero/mayo y octubre/diciembre 2004 destinados a clientes residentes en centros emisores ubicados en un radio de 4/5 horas del Salnés aprovechando el tirón del próximo Xacobeo (zona Madrid hacia el norte, zona Cantábrica, Norte de Portugal, entre otros),. Estas ofertas cubrirán puentes y fines de semana, incluyendo la visita a Santiago de Compostela, pero con alojamiento y actividades en la comarca. Para su coordinación, logística y comercialización deben implicarse los touroperadores receptivos de la comarca. La edición de folletos y su distribución en ferias, workshops y prensa especializada contará con el apoyo de las administraciones así como de las empresas adheridas a este programa. | 4,00 |
| 5.1 | Promover acuerdos de cooperación entre la Mancomunidad de O Salnés, el Consorcio de Turismo de Santiago de Compostela (INCOLSA) y el Consorcio de Turismo de A Coruña para desarrollar programas conjuntos de desestacionalización mediante la incorporación de actividades y visitas alternativas a O Salnés , favoreciendo la promoción y comercialización de los destinos y la prolongación de la estancia de los clientes en dichas zonas y fomentando un intercambio sistemático (alojamiento Salnés-viaje a Santiago; alojamiento Santiago-viaje Salnés, etc.). | 3,79 |
| 5.4 | Potenciar acuerdos de cooperación entre empresas de la comarca con operadores para la incorporación y distribución de "packs turísticos" aprovechando el tirón del Xacobeo, por ejemplo en las diferentes bocas de venta que Iberia, Spainair, Renfe, Europcar o Alsa tiene localizadas en diferentes puntos de España y Europa, al igual que en las líneas regulares a Galicia, ya que el mercado Asturiano y de la España Verde en general (por cercanía) es un mercado muy interesante. Para ello se pueden retomar las conversaciones que se mantuvieron en el año 2000 en la sede de Alsa en Oviedo y aportar un dinero para la edición de los catálogos de venta para su posterior distribución. | 3,79 |
| 5.2 | Promover contactos con la iniciativa privada y otros agentes turísticos para conseguir la integración de la comarca en la oferta de TUR GALICIA y del Consorcio de Turismo de Santiago de Compostela (INCOLSA) relativa a convenciones e incentivos de empresa , ofreciendo servicios y productos complementarios específicos (rutas del vino, rutas marítimas) aprovechando las sinergias derivadas a través de una formalización de intercambios entre dichas zonas. | 3,71 |

(continúa en la página siguiente...)

(...viene de la página anterior)

| | | |
|-----------------------------------|---|------|
| ESTRATEGIA | E5. COOPERACIÓN ENTRE LAS EMPRESAS DE LAS ACTIVIDADES DE TURISMO DE LA COMARCA DE O SALNÉS, POTENCIANDO LA CALIDAD EN DESTINO Y LA DIFERENCIACIÓN COMO ELEMENTOS DE DESARROLLO. | |
| <i>ACCIONES PARA EL 2004-2005</i> | | |
| 5.5 | Promover la diversificación empresarial, adaptando los productos a las necesidades del mercado y a la calidad exigida, teniendo en cuenta la no masificación y considerando las condiciones meteorológicas de Galicia a la hora de plantear su comercialización, potenciando la desestacionalización y el incremento de rentabilidad empresarial mediante la creación de productos y paquetes turísticos de corta duración, planificando su promoción y comercialización (puentes, festivales regionales en las comunidades autónomas, festivales locales en grandes ciudades y capitales de provincia). | 3,71 |
| 5.7 | Fomentar la cooperación para optimizar la dimensión de las empresas de actividades turísticas para facilitar el aprovechamiento de economías de escala, en aquellas actividades con excesivo número de empresas de reducida dimensión, que permita afrontar inversiones relevantes para alcanzar un mínimo de calidad en los establecimientos, homogeneizándolo en toda la comarca. | 3,29 |
| 5.6 | Promover actividades conjuntas de gestión logística y del transporte (costes compartidos) entre empresas para conseguir sinergias en la contratación de suministros y servicios (gas, electricidad, teléfono, bebidas, alimentación, servicios de lavandería, entre otros) mejorando las condiciones de acceso a la negociación de dichos servicios mediante una demanda conjunta. | 3,21 |

| | | |
|-----------------------------------|---|------|
| ESTRATEGIA | E6. COOPERACIÓN DE LAS EMPRESAS DE LAS ACTIVIDADES DE TURISMO CON OTRAS ACTIVIDADES RELACIONADAS, FOMENTANDO LA DIVERSIFICACIÓN Y ESPECIALIZACIÓN FLEXIBLE Y EL APROVECHAMIENTO DE LOS RECURSOS ENDÓGENOS BAJO EL RESPETO POR EL MEDIOAMBIENTE. | |
| Factores clave relacionados | FCT3. EXISTENCIA DE EXCEPCIONALES RECURSOS COMARCALES. FCT4. CONCIENCIACIÓN DE CUIDADO DEL MEDIO AMBIENTE. FCT7. IMPORTANCIA DE LA COOPERACIÓN EN LA ORGANIZACIÓN DEL MODELO TURÍSTICO. FCT11. ESTRECHA RELACIÓN ENTRE EL TURISMO Y OTRAS ACTIVIDADES PRODUCTIVAS DE LA COMARCA. FCT12. INTERÉS EN LA DIVERSIFICACIÓN DE LA OFERTA TURÍSTICA. | |
| <u>ACCIONES PARA EL 2004-2005</u> | | |
| 6.2 | Identificar y aprovechar elementos de diferenciación de la comarca (producción pesquera, acuícola y marisqueo, viticultura, horticultura) para el diseño de productos turísticos innovadores conjuntamente con otras actividades relacionadas (rutas por viñedos, rutas por jardines y elementos patrimoniales y artísticos con encanto, rutas marítimas y menú degustación en bateas, conserveras y cetáceas, turismo náutico de ocio activo con paseos en kayak a zonas costeras con encanto, entre otras y combinaciones de varias). | 4,00 |
| 6.1 | Identificar elementos culturales propios y autóctonos para la creación de productos culturales innovadores (juegos populares, exposiciones de artesanía, ritos tradicionales....). | 3,57 |
| 6.3 | Diseñar itinerarios culturales a partir de los recursos patrimoniales e históricos, adaptándolos al público objetivo (genérico, escolar, tercera edad...), al tipo de desplazamiento (vehículo, a pie, a caballo....) y a la forma de contratación (turismo organizado, turismo autónomo). | 3,57 |
| 6.6 | Reforzar y complementar la oferta de salud con otros recursos relacionados con aquella (productos alimenticios naturales de la comarca, descanso, entorno, actividades deportivas y de ocio, entre otras), aprovechando la existencia de técnicos titulados (Ciencia y Tecnología de los alimentos, Fisioterapia, Ciencias de la actividad Física y del Deporte, entre otros). | 3,50 |

(continua en la página siguiente...)

(...viene de la página anterior)

| | | |
|-----------------------------------|--|------|
| ESTRATEGIA | E6. COOPERACIÓN DE LAS EMPRESAS DE LAS ACTIVIDADES DE TURISMO CON OTRAS ACTIVIDADES RELACIONADAS, FOMENTANDO LA DIVERSIFICACIÓN Y ESPECIALIZACIÓN FLEXIBLE Y EL APROVECHAMIENTO DE LOS RECURSOS ENDÓGENOS BAJO EL RESPETO POR EL MEDIOAMBIENTE. | |
| <i>ACCIONES PARA EL 2004-2005</i> | | |
| 6.7 | Rentabilizar el uso de espacios deportivos existentes ofreciendo una oferta complementaria al alojamiento , desarrollando acuerdos de cooperación con entidades deportivas de O Salnés para la realización de cursos (clubs, federaciones,...), reforzando la especialización y diferenciación de determinadas ofertas turísticas | 3,50 |
| 6.5 | Impulsar la creación de tiendas-museo especializadas en la venta de productos autóctonos en la comarca elaborando manuales para potenciales inversores , aprovechando el lanzamiento de los centros comerciales abiertos (Cambados, Vilagarcía) como experiencias piloto, siendo el promotor el propio artesano en donde además de la venta se vea la forma de trabajo. | 3,36 |
| 6.4 | Potenciar el desarrollo de eventos en Fexdega como elemento dinamizador y atractivo de turismo para la comarca , organizando actividades complementarias alrededor de tales eventos, por ejemplo una exposición-degustación de gastronomía tradicional en Fexdega, con premios y concursos, teniendo en cuenta la oferta actual de otras zonas. | 3,21 |
| 6.8 | Fomentar la cooperación entre hostelería y otros establecimientos destinatarios del gasto turístico para la cofinanciación de gastos en actividades promocionales (comercios, establecimientos de venta de productos típicos, actividades de ocio) | 3,21 |

| | | |
|-----------------------------------|--|------|
| ESTRATEGIA | E7. MODERNIZACIÓN E INNOVACIÓN DE LAS EMPRESAS EXISTENTES ADECUANDO SUS INSTALACIONES Y PROCESOS A LAS NUEVAS TENDENCIAS EN LOS MERCADOS DE DEMANDA TURÍSTICA. | |
| Factores clave relacionados | FCT10. TENDENCIA A LA DIFERENCIACIÓN COMO ELEMENTO COMPETITIVO. FCT13. POSICIÓN GEOGRÁFICA DE LA COMARCA RESPECTO A SUS PRINCIPALES MERCADOS TURÍSTICOS ACTUALES FCT14. IMPORTANCIA DEL MARKETING Y LA COMUNICACIÓN EN EL MERCADO TURÍSTICO, ESPECIALMENTE EN LA CAPTACIÓN DE MERCADOS TURÍSTICOS | |
| <u>ACCIONES PARA EL 2004-2005</u> | | |
| 7.2 | Instalar accesos y equipamientos a internet en el hall y en otras dependencias de los establecimientos de alojamiento , ofreciendo el servicio de enganche a la red y la posibilidad de utilizar ordenadores en el hall para la consulta y recepción de información (clima, rutas, correo electrónico de los clientes, entre otros), aprovechando las ayudas existentes para la incorporación de nuevas tecnologías de la información y comunicación (Igapé, Xunta, Unión Europea, etc.). | 3,86 |
| 7.3 | Incorporar nuevas tecnologías a la señalización y acondicionamiento de los establecimientos, aumentando el grado de elaboración del producto básico y específico (señalización, acondicionamiento del entorno, accesibilidad, soportes informativos....) | 3,86 |
| 7.1 | Potenciar la creación de una Plataforma Telemática “Observatorio de Turismo”, que permita conocer el estado real del Turismo en O Salnés (índices de ocupación, tipología de oferta, necesidades del sector) y la actualización de los estudios de demanda de los turistas de la comarca. | 3,79 |
| 7.6 | Mejorar los sistemas para la gestión de residuos y la incorporación de valores medioambientales a los productos en el marco de la legislación europea, mejorando este atributo diferenciador con respecto al entorno y realizando tareas de comunicación con los clientes que faciliten, por ejemplo un óptimo uso del agua, frecuencia de limpieza de toallas en las habitaciones, entre otros. | 3,79 |
| 7.8 | Desarrollar proyectos conjuntos para la modernización de las instalaciones y equipamiento en los establecimientos de la comarca , por ejemplo en insonorización, remodelación de instalaciones, renovación de mobiliario y decoración, carteles luminosos, entre otros. | 3,50 |

(continua en la página siguiente...)

(...viene de la página anterior)

| | | |
|-----------------------------------|--|------|
| ESTRATEGIA | E7. MODERNIZACIÓN E INNOVACIÓN DE LAS EMPRESAS EXISTENTES ADECUANDO SUS INSTALACIONES Y PROCESOS A LAS NUEVAS TENDENCIAS EN LOS MERCADOS DE DEMANDA TURÍSTICA. | |
| <i>ACCIONES PARA EL 2004-2005</i> | | |
| 7.4 | Promover la adaptación de tecnologías de la información y la comunicación en la comercialización , orientadas a las actividades turísticas y complementarias de la zona, incorporando por ejemplo la modalidad de reservas on-line con personal especializado que atienda dichos servicios a través de una central. | 3,29 |
| 7.5 | Desarrollar proyectos B2B con proveedores para conseguir ahorros en costes y gestión logística , (comercio electrónico de establecimientos hosteleros y restauración y otras actividades relacionadas con sus proveedores), aprovechando las líneas de financiación del Igape o la Unión Europea. | 3,29 |
| 7.7 | Fomentar la modernización de los procesos de prestación de servicios adecuándolos a las tendencias de los demandantes europeos , por ejemplo en horarios, información turística en recepción, organización de eventos en los propios establecimientos de forma conjunta y rotativa, entre otros. | 3,21 |

| | | |
|-----------------------------------|---|------|
| ESTRATEGIA | E8. FAVORECER EL DESARROLLO Y, EN SU CASO, LA MEJORA DE LAS INFRAESTRUCTURAS Y EQUIPAMIENTOS PÚBLICOS RELACIONADOS CON EL TURISMO EN O SALNÉS. | |
| Factores clave relacionados | <p>FCT1. PERCEPCIÓN DE LA ORDENACIÓN URBANÍSTICA DE LA COMARCA COMO FACTOR DE ATRACCIÓN Y CANALIZADOR DE LA IMAGEN DE LA ZONA EN EL MERCADO TURÍSTICO</p> <p>FCT2. INCIDENCIA DE LAS INFRAESTRUCTURAS Y EQUIPAMIENTOS PÚBLICOS EN EL DESARROLLO DEL TURISMO EN O SALNÉS</p> <p>FCT4. CONCIENCIACIÓN DE CUIDADO DEL MEDIO AMBIENTE.</p> <p>FCT7. IMPORTANCIA DE LA COOPERACIÓN EN LA ORGANIZACIÓN DEL MODELO TURÍSTICO</p> <p>FCT13. POSICIÓN GEOGRÁFICA DE LA COMARCA RESPECTO A SUS PRINCIPALES MERCADOS TURÍSTICOS ACTUALES</p> | |
| <i>ACCIONES PARA EL 2004-2005</i> | | |
| 8.5 | Potenciar iniciativas para el aprovechamiento de los puertos deportivos , favoreciendo un mayor desarrollo del deporte náutico como actividad de turismo y ocio en la comarca (vela, piragüismo, remo, windsurf, surf, etc.). | 4,00 |
| 8.1 | Potenciar acciones para la reducción de los impactos del turismo en el medio , estructurando medidas para contener la degradación de entornos con valor paisajístico y medioambiental, incrementando la vigilancia de dichos espacios. | 3,93 |
| 8.8 | Dotación equilibrada de infraestructuras culturales, de ocio y deporte en la comarca de O Salnés , con el objeto de mejorar la calidad de vida, incrementando la atracción turística de la zona especialmente orientada a estancias cortas y de fin de semana. | 3,93 |
| 8.2 | Destinar más recursos a la conservación y rehabilitación del patrimonio, coordinando la actualización y, en su caso, la elaboración de un inventario de las necesidades de rehabilitación de los recursos monumentales , otorgando prioridad a los integrados en itinerarios turísticos-culturales, redactando un plan de actuaciones y gestionando su ejecución a corto plazo. | 3,86 |
| 8.3 | Gestionar una mayor dotación presupuestaria para el desarrollo de acciones que mejoren la calidad del espacio natural (duchas y contenedores en playas, limpieza y saneamientos de playas y ríos, recogida de residuos sólidos, dotación de contenedores subterráneos de recogida selectiva...), promoviendo acciones de sensibilización para la población en general y para los turistas en particular en los alojamientos y establecimientos relacionados. | 3,79 |

(continua en la página siguiente...)

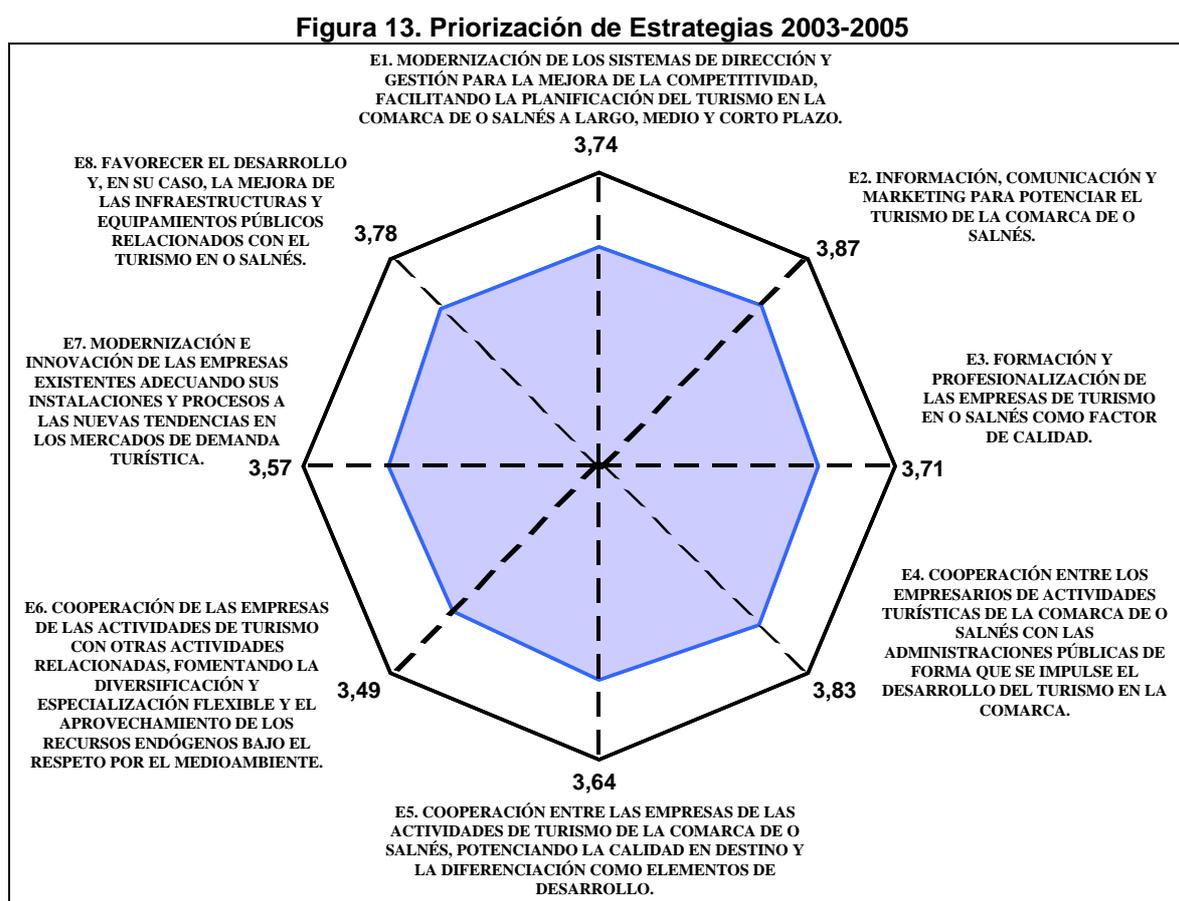
(...viene de la página anterior)

| | | |
|-----------------------------------|---|------|
| ESTRATEGIA | E8. FAVORECER EL DESARROLLO Y, EN SU CASO, LA MEJORA DE LAS INFRAESTRUCTURAS Y EQUIPAMIENTOS PÚBLICOS RELACIONADOS CON EL TURISMO EN O SALNÉS. | |
| <i>ACCIONES PARA EL 2004-2005</i> | | |
| 8.4 | Promover la mejora de los servicios de transporte público en la comarca de O Salnés , fomentando su empleo en general y, en particular, desde los centros turísticos a las áreas recreativas y de ocio naturales y patrimoniales, potenciando el empleo del transporte combinado de pasajeros en el área (tren-autobús-embarcaciones), realizando estudios de viabilidad de rutas óptimas , por ejemplo poniendo en marcha una ruta circular por la comarca en temporada alta, facilitando el acceso a los recursos turísticos de O Salnés. | 3,79 |
| 8.7 | Promover la construcción y mantenimiento de carreteras de circunvalación en los núcleos urbanos , para mejorar el movimiento de viajeros, facilitando el desahogo de las principales vías urbanas, realizando, entre otros, la ampliación de la Vía Rápida de O Salnés, contemplando siempre la accesibilidad a los puntos de interés turístico. | 3,71 |
| 8.6 | Realizar una rigurosa planificación del crecimiento en la zona, mediante la coordinación de los Planes Generales de Ordenación , contemplando las especiales necesidades de las actividades turísticas, con objeto de compatibilizar el aprovechamiento del área para vivir y producir , bajo una óptica de respeto por el medioambiente. | 3,21 |

2.4. Conclusiones sobre Estrategias 2003-2005.

Posteriormente a la priorización de Estrategias y Acciones 2003 y de las Estrategias y Acciones 2004/2005 se ha hecho una síntesis para el conjunto del período contemplado (2003-2005). Para ello, para cada Estrategia se han agrupado todas las acciones (2004/2005 y, en su caso, 2003), realizando un promedio de su priorización.

Como resultado, la Figura 13 recoge la priorización de las **Estrategias para el conjunto del período 2003-2005**.



Fuente: elaboración propia

En general, destaca la elevada valoración alcanzada por todas las Estrategias, superando prácticamente todas el 3,5 sobre 5.

Las 2 principales estrategias son la **“E2 Información, comunicación y marketing para potenciar el turismo de la comarca de O Salnés”** y la **“E4 Cooperación entre los empresarios de actividades turísticas de la comarca de O Salnés con las administraciones públicas de forma que se impulse el desarrollo del turismo en la comarca”**. Esto es indicativo de la prioridad otorgada a la comunicación de los valores turísticos de la comarca al mercado, puesto que en muchos casos todavía no se conoce suficientemente el potencial de O Salnés. Asimismo, destaca la necesidad de actuar de forma coordinada entre empresarios y Administraciones Públicas para el aprovechamiento de las sinergias derivadas de la cooperación.

I. ANEXO I: Análisis Diagnóstico Estratégico y Factores Clave

I.1 Visión sintética del Diagnóstico Estratégico

La **visión sintética del diagnóstico estratégico** recoge los aspectos positivos y negativos más relevantes que afectan a las actividades del Turismo y relacionadas del Salnés. Con objeto de centrar el mismo, en la Figura 1 ofrece de forma esquemática la estructura de dicho diagnóstico.

Figura 1. Estructura de la Visión Sintética del Diagnóstico Estratégico de Turismo en O Salnés



Fuente: elaboración propia

- **Fortalezas y Debilidades del Turismo en O Salnés y aspectos relacionados:** engloba los principales aspectos internos positivos y negativos derivados de los **mercados** actuales, de los **productos/servicios**, de los **sistemas de dirección y gestión**, derivados de las **actividades empresariales relacionadas con el turismo**, de aspectos **tangibles e intangibles**, y los derivados de las **infraestructuras**

y **equipamientos públicos** de la comarca y directamente relacionados con el turismo.

- **Oportunidades y Amenazas del entorno general y específico visto desde el Turismo:** agrupa los principales aspectos externos positivos y negativos **derivados del entorno específico** como son los **mercados/clientes** potenciales, relacionados con la **competencia**, con los **productos/servicios** del mercado turístico en general, y aquellos otros relacionados con el **entorno general** como son los aspectos **social y tecnológico**, la **situación económica y empresarial** en general y las derivadas del **universo público** en general.

En general, teniendo en cuenta la **petición** de diseñar unas **Estrategias y un Plan de Acción para el Turismo en O Salnés, en un plazo de tiempo relativamente reducido**, para elaborar el Diagnóstico, identificar los Factores Clave y obtener orientaciones sobre Estrategias y Acciones 2003 se han realizado **consultas a expertos en turismo** y se ha trabajado **elaborando y actualizando los contenidos a partir de la información** incluida en las fuentes documentales más relevantes. Entre otras, se pueden citar las siguientes referencias:

- ***Plan de Dinamización Turística de los municipios de A Illa de Arousa, Cambados, Meis, Meaño, Ribadumia, Vilagarcía de Arousa y Vilanova de Arousa (2002)***, con información sobre situación actual y propuesta de planes de acción para los municipios referidos.
- ***Plan de Excelencia Turística de los municipios de Sanxenxo y O Grove (1999/2000)***, con información sobre situación actual y propuesta de planes de acción para los municipios referidos.
- ***Análisis Estratégico de O Salnés (2000)***, donde se recoge información específica derivada del informe de la mesa del Consello Sectorial de Turismo y el epígrafe de análisis de la cadena de Turismo en O Salnés. Además, se trabajó también con la información relativa a los Consellos Sectoriales Náutico-deportivo y ocio, y de otras relacionadas como son los Consellos Sectoriales Vitivinícola, el del Mar, y el del Comercio y Servicios.
- **Informes técnicos sobre turismo de la Mancomunidad de Municipios de O Salnés**, con datos relativos a las encuestas sobre demanda realizadas y tendencias.
- ***Seminario Turismo en Galicia: situación y expectativas (2000)***, con información relevante sobre el estado actual del turismo gallego y tendencias.

- **Plan Estratégico de Vigo, 2010, (2002)** que contiene información específica sobre la cadena de Turismo en la zona de Vigo y su área de influencia.
- **I y II Jornadas de Turismo celebradas en la Escuela Universitaria de Estudios Empresariales de Vigo (2001 y 2002)**, con ponencias de expertos y personalidades en el ámbito de turismo en España y Galicia.
- **Aproximación á actividade turística nas cidades do Eixo Atlántico (2002)**, con información relativa a la dinámica y estrategias de desarrollo del turismo en la Eurorregión Galicia-Norte de Portugal.
- **Plan de Acción y Fomento de la Actividad Turística Ourensana (Plan Factor) (2001)**, con información relevante sobre aspectos de turismo en el ámbito de Ourense y Galicia.
- **Galicia 2010 (2000)**, con un epígrafe con contenido sobre comercio, servicios y turismo en el ámbito gallego.
- **Plan Galicia 2003 (2002/2003)**, con información sobre las principales actuaciones de futuro para paliar y reactivar la economía gallega tras el desastre del Prestige.
- **Revista de Estudios Turísticos (varios años)** de la Secretaría General de Turismo, con información estadística e información general sobre el turismo en España y la Unión Europea.

I.1.1. Fortalezas y Debilidades del Turismo en O Salnés y aspectos relacionados.

| ASPECTOS INTERNOS: El Turismo en O Salnés | | | | |
|---|--|--------------|---|-----|
| COD | DEBILIDADES | MERCADOS (1) | FORTALEZAS | COD |
| D1 | Llegada de marea negra del PRESTIGE a la costa de mar abierto de la comarca de O Salnés y que puede seguir llegando durante el verano , generando incertidumbre sobre la evolución de los efectos, lo que puede provocar el cambio de destino de muchos de los turistas. | | El Plan Galicia recoge a O Salnés como una de las zonas afectadas por el PRESTIGE. Según dicho Plan se pondrán en funcionamiento en materia de turismo Planes de Excelencia y Dinamización Turística, así como también se desarrollarán nuevas campañas de promoción nacional e internacional de Galicia como destino turístico y se llevarán a cabo dentro y fuera de España distintas actividades e iniciativas que incidirán directamente en el turismo cultural en Galicia. | F1 |
| D2 | Fuerte estacionalidad en la demanda. La incidencia negativa de una fuerte estacionalidad en la demanda turística en general, y en el Salnés en particular, es vista como uno de los problemas principales para estas actividades, con repercusiones negativas en el empleo, calidad de servicio o profesionalización, entre otras. | | Importante peso de las actividades turísticas de la comarca de O Salnés aportando un alto índice turístico en el conjunto de Galicia. La comarca de O Salnés se caracteriza por ser una de las zonas típicamente turísticas de Galicia aportando cerca de un 30% del total de Pontevedra, y más de un 11% de la aportación de Galicia. Se observa la importante aportación de Sanxenxo y O Grove, que suponen en conjunto más del 80% de la contribución. | F2 |
| D3 | Excesiva concentración de la demanda en un mercado geográfico, con un claro predominio de turismo nacional frente al internacional en la comarca: nueve de cada diez turistas proceden de algún lugar de España, dado que el porcentaje de turistas nacionales es de cerca de un 92% mientras que el resto de turistas residen en otros países. | | Proximidad geográfica de los principales mercados de demanda que son el turismo español y del Norte de Portugal, que supone una fuente de ventajas dada la situación actual en el ámbito internacional y posibilita la desestacionalización de la demanda. Los principales mercados nacionales emisores son Madrid y la propia Galicia representando el 23% y el 17% del turismo recibido en la comarca. A éstos le siguen Castilla León, Cataluña como País Vasco que constituyen en conjunto cerca del 28% de la demanda nacional. En cuanto al principal mercado exterior es con mucha diferencia Portugal, que supone casi un 43% del total extranjero, seguido a bastante distancia de Alemania y Argentina, con porcentajes de alrededor de un 10% cada uno. | F3 |
| D4 | Infraestructuras turísticas insuficientes y, en muchos casos, obsoletas, a pesar del esfuerzo que se está realizando en este sentido en algunas zonas de la comarca. En general, los empresarios opinan que los establecimientos son susceptibles de mejora, así como las infraestructuras existentes en las playas. | | Cierto conocimiento de los recursos a nivel turístico de la zona de O Salnés, siendo en opinión de los empresarios uno de los principales destinos turísticos dentro de Galicia, si bien el término "O Salnés" no se identifica claramente en los mercados, siendo empleado el genérico de "Arousa" y/o "Rías Baixas". Por ello, se asiste a ferias con la denominación Comarca de O Salnés/Rías Baixas. | F4 |
| D5 | Insuficiente información turística, especialmente en temporada baja. Estrechamente relacionado con la estacionalidad de la demanda, se detectan carencias en cuanto a puntos de información turística y horarios de atención al público en temporada baja, lo cual supone un freno para la desestacionalización. | | Posición geográfica del puerto de Vilagarcía respecto a Santiago de Compostela hace de este puerto la salida marítima más accesible de la capital gallega. Algunos de los barcos de pasajeros que arriban al puerto vilagarciano, hacen una escala para realizar excursiones a la capital gallega, lo cual hace ver la posibilidad de aprovechar esta proximidad como un posible componente de paquetes turísticos. | F5 |

| ASPECTOS INTERNOS: El Turismo en O Salnés | | | | |
|---|---|---------------|--|-----|
| COD | DEBILIDADES | MERCADOS (II) | FORTALEZAS | COD |
| D6 | Insuficiente promoción del Puerto de Vilagarcía entre las compañías de cruceros que atracan en Galicia para la captación de buques. Este segmento de mercado se lo disfrutaban entre el Puerto de Vigo y A Coruña. | | Presencia de algunos de los principales establecimientos de hostelería y restauración en las guías y catálogos de viaje más relevantes en el ámbito español. Tal es el caso de Casa Bóveda de Carril, en la guía Campsa, o los restaurantes del Gran Hotel de A Toxa, o del hotel Carlos I en Sanxenxo en la guía Michelin, en los últimos años. | F6 |
| D7 | Percepción de saturación turística en temporada alta con deficiencias en la calidad de servicio y sobreutilización del equipamiento y de las infraestructuras turísticas en la franja costera y desatención al turismo de interior durante los meses estivales en la comarca de O Salnés. . La fuerte demanda del Salnés como destino turístico en temporada alta, puede estar provocando cierta saturación por la falta de diversidad de oferta. Esta incidencia estacional dificulta la adecuada atención y calidad de servicio, que redundan en una mala imagen de la zona en general ya que el cliente insatisfecho no se acuerda del establecimiento sino de la ubicación geográfica del mismo. | | Existencia de enlaces sobre turismo de O Salnés en páginas Web, implicando un instrumento de promoción e información importante para la atracción de nuevos visitantes, si bien se aprecia una falta de estructura en contenidos, siendo enlaces no oficiales y poco actualizados. | F7 |
| D8 | Incidencia de economía sumergida en las actividades turísticas. Si bien, desde diversas instituciones se están efectuando controles, los empresarios indican la existencia de ciertos niveles de economía sumergida que incide negativamente en la profesionalización, la calidad y en la imagen de las actividades turísticas del Salnés al crear una competencia desleal y descontrolada. | | Creciente preocupación por la atención al visitante, como un elemento relevante para prestar servicios de calidad y reforzar la imagen que del destino se pretende transmitir. De hecho, la atención, amabilidad y hospitalidad es un aspecto que se encuentra entre los más valorados por los turistas que visitan O Salnés. | F8 |
| D9 | Escasa incidencia de los intermediarios turísticos como instrumento de comercialización. Se observa en las empresas de O Salnés la insuficiente utilización de las herramientas de promoción a través de los comercializadores turísticos. Esto provoca un desconocimiento y falta de información de los comercializadores de la comarca que difícilmente pueden transmitir a sus clientes. | | Pertenencia de la comarca a la España Verde. Este aspecto constituye la oportunidad de consolidar el destino bajo esta marca y beneficiarse de las acciones que bajo ésta se promuevan entre las Comunidades Autónomas que forman la misma. | F9 |
| D10 | Escasa diferenciación dentro de las Rías Baixas, siendo percibido por el mercado como un conjunto sin grandes diferencias. El insuficiente desarrollo de actividades complementarias turísticas en la comarca y la oferta de las mismas en zonas adyacentes, desplaza parte del gasto turístico fuera de la comarca. | | Interés de los Touroperadores por los productos turísticos que ofrece la Comarca de O Salnés gracias a las acciones de promoción realizadas. En este sentido, destaca la visita de la compañía de Cruceros P&O (Viajes Durán) que entre los años 2000 y 2002 organizó a Galicia 50 Cruceros, cuyos buques atracan en el Puerto de Vigo y desde allí se desplazan al Salnés para realizar sus visitas. | F10 |

| ASPECTOS INTERNOS: El Turismo en O Salnés | | | | |
|---|---|---------------------|--|-----|
| COD | DEBILIDADES | MERCADOS (III) | FORTALEZAS | COD |
| D11 | Inexistencia de página web oficial sobre turismo en la comarca de O Salnés , que dificulta la información y comunicación actualizada de la situación actual de actividades turísticas en la zona. | | Promoción de la comarca en periódicos y revistas especializadas y realización, en la comarca, de algunas Convenciones de comercializadores turísticos implicando un efecto de promoción muy importante. Han visitado la comarca do Salnés (sin costo alguno) 7 periodistas de Inglaterra y 7 de Polonia. Entre todos ellos representan una tirada aproximada de 7.500.000 de ejemplares entre periódicos y revistas especializadas. Recientemente han visitado la comarca 11 medios españoles. Un ejemplo de Convención es la del Grupo Europa Viajes que se realizó en noviembre del 2000, por lo que se espera una repercusión directa de ventas hacia el Salnés muy importante para los siguientes años. | F11 |
| D12 | Carencia de marca turística propia y diferenciada. Aún cuando se está desarrollando un logotipo para algunas acciones promocionales de la comarca, se aprecia que no está sustentado sobre una sólida imagen corporativa que exalte los valores diferenciales de la comarca. | | Promoción de la comarca a través de la asistencia a ferias especializadas en Turismo. A través de TourGalicia se asistió a BTL 2001, 2002 y 2003 (Lisboa), SITC 2001 y 2002, INTUR 2002, Expovacaciones 2001 y 2002, Ferpalia 2001 y Salón Náutico Barcelona 2001 y a FITUR 2001/2002 y 2003, en donde se gestionó y obtuvo Día do Salnés en el 2001. Por otro lado, se asistió a las ferias de Expoturist y Xantar en el 2001 y 2002. En conjunto, han pasado por el stand de la comarca en todos estos eventos más de 450.000 personas. | F12 |
| D13 | Existen diferencias entre los municipios de la comarca en cuanto a estándares de calidad e infraestructuras de servicios turísticos. Algunos de los municipios de la comarca están llevando a cabo acciones para consolidarse como destino turístico, resaltando entre dichas acciones la redacción del Plan de Excelencia Turística. | | Alto potencial de atracción de visitantes a través de la oferta de actividades complementarias y la posibilidad de incrementar la diversificación de la oferta turística, puesto que existen recursos naturales que resultan muy adecuados para su aprovechamiento turístico, así como la existencia de actividades complementarias ligadas a otros sectores productivos, como por ejemplo, las <i>Rutas del Vino</i> , o las diferentes actividades de ocio existentes (equitación, deportes y actividades náuticos, <i>Estación Náutica</i> , senderismo, etc.), de tal manera que facilite la desestacionalización de la demanda. | F13 |
| D14 | Alta concentración de alojamiento de turistas en algunos de los municipios costeros de la comarca que puede tener repercusiones negativas por el riesgo de que el turista perciba que es una zona masificada. Principalmente los turistas que visitan la comarca se alojan en los municipios de la costa, siendo el porcentaje de alojamientos en los municipios interiores casi insignificante. | | El perfil turístico de la demanda de O Salnés responde a un turismo de estancia, ligado fuertemente a la oferta de gastronomía, naturaleza, cultura y playa predominando el alojamiento en hotel y casa de familia. | F14 |
| D15 | Alta proporción de alojamiento en viviendas particulares, lo que incide negativamente en la actividad de hostelería de la comarca. Los turistas que visitan O Salnés se alojan mayoritariamente en casa de familiares o amigos, segundas residencias o en vivienda vacacional alquilada suponiendo cerca del 60% del total de alojamientos. | | Importancia del turismo itinerante respecto a al turismo de costa implicando una equidistribución de los beneficios en la comarca. La forma principal de tipología turística y de la realización de viajes en la comarca es por cuenta propia visitando varios lugares, que es el caso de seis de cada diez entrevistados (60%), seguido ya a bastante distancia de aquellos turistas que veranean en la costa de forma habitual (24%). | F15 |

| ASPECTOS INTERNOS: El Turismo en O Salnés | | | | |
|---|--|------------------|---|-----|
| COD | DEBILIDADES | MERCADOS (IV) | FORTALEZAS | COD |
| D16 | Duración de la estancia de los turistas en O Salnés más corta que en Galicia. La estancia media de los turistas en O Salnés es de entre 4 y 15 días mientras que en Galicia, por término medio la duración de la estancia es de 15 días. Si bien, la duración más frecuente en Galicia es de una semana. | | Dominio del Turismo de Ocio como motivo de viaje de los turistas que visitan O Salnés, destacando la oferta de Patrimonio histórico-artístico o cultural que son las actividades que los turistas realizaron o les gustaría realizar en la comarca. El motivo de viaje de los turistas de O Salnés es alrededor de un 73% el turismo de ocio y dentro de éste mayoritariamente los turistas que visitan la comarca manifiesta que realizaron o les gustaría realizar actividades relacionadas con el Patrimonio histórico-artístico o cultural durante la estancia, constituyendo un total de opiniones de cerca del 60% del total. | F16 |
| D17 | La señalización y la escasa limpieza son los aspectos que mayor deficiencia detectan los visitantes. En general se observa una insuficiente señalización de los lugares de interés turístico a visitar, entre otros, este aspecto es marcado por un 24% de los turistas. La escasa limpieza es señalada por algo más del 12% de los visitantes. Este aspecto quizás se vincule con el estado de los arenales de la comarca al igual que sus zonas aledañas y merenderos, luego de la utilización por parte de los visitantes, principalmente los fines de semana. | | El paisaje, la playa, la gastronomía y la tranquilidad y descanso son los principales factores de atracción de la comarca, según las respuestas de los turistas que visitan O Salnés. A más distancia valoran motivos como la visita a familiares y/o amigos, la cultura y la cercanía a Santiago de Compostela. También citan razones de índole psicológica como la curiosidad por conocer la zona o que le gusta la zona. Como ejemplo de manifestación más evidente de atracción turística es la fiesta del Albariño en Cambados y la del marisco de O Grove, tratándose de uno de los turismos más interesantes de la Comarca de O Salnés. | F17 |
| D18 | Desplazamiento de los turistas de O Salnés en busca de actividades complementarias hacia otros puntos de Galicia y del norte de Portugal durante los días en los que el baño en el mar no es posible por cuestiones climáticas. La carencia de actividades complementarias para los días en los que el clima es inestable implica para la comarca una pérdida importante en la medida que el gasto turístico se desplaza a otros puntos. | | Alta fidelidad de destino de los turistas que visitan O Salnés. La comarca de O Salnés recibe a más de 100.000 turistas durante los meses de verano, lo que implica que la Comarca duplica población en esas fechas dado que la población de O Salnés es de algo más de 103.000 habitantes. Alrededor de un 40% de los turistas ya conocen el territorio. La principal fuente de información para el resto de los turistas, es la de referencia de familiares o amigos, representado algo más de un 30% y en menor medida fueron las agencias de viajes, catálogos/prensa e internet las fuentes consultadas. | F18 |

| ASPECTOS INTERNOS: El Turismo en O Salnés | | | | |
|---|-------------|-------------------|---|-----|
| COD | DEBILIDADES | MERCADOS (Y V) | FORTALEZAS | COD |
| | | | Alta posibilidad de la comarca para consolidarse como destino turístico. Prácticamente la totalidad de los turistas valoran como muy satisfactorio O Salnés como destino turístico, siendo marcado por algo más del 97% del total de los turistas. | F19 |
| | | | Disponibilidad media y alta de la demanda potencial para visitar el O Salnés fuera de temporada estival, que es señalado por cerca del 40% de los turistas, indicando un dato alentador de cara a desestacionalizar la temporada de verano, concentrada básicamente entre el 15 de julio y el 30 de agosto. | F20 |
| | | | Incremento en el número de cruceros que hacen escala en Vilagarcía que abre expectativas de cara al futuro sobre todo en cuanto al manejo de los flujos de pasajeros para que el gasto turístico se quede en la Comarca. Según los datos de la Autoridad Portuaria para el año 2000 se estaría en torno a los 5.000 pasajeros (frente a los menos de 3.000, incluso 2.000 que había hasta el año 98), cifra que comienza a ser algo representativa aunque lejos de las alcanzadas por los puertos de A Coruña y Vigo, y sobre todo, muy inferior a la de los puertos del Mediterráneo. Los usuarios de cruceros disponen en general de un alto nivel de renta. | F21 |
| | | | Proximidad a zonas de atracción turística como son Santiago de Compostela (Xacobeo 2004) y Vigo. El estar situados próximos a estas zonas posibilita el aprovechamiento de los flujos turísticos de estos destinos, favoreciendo el desarrollo de posibles cooperaciones, complementando la oferta turística, por ejemplo el tirón del Xacobeo 2004. | F22 |

| ASPECTOS INTERNOS: El Turismo en O Salnés | | | | |
|---|---|------------------------------|--|-----|
| COD | DEBILIDADES | PRODUCTOS Y SERVICIOS (1) | FORTALEZAS | COD |
| D19 | Alta concentración de establecimientos hoteleros, de apartamentos turísticos y de campings en algunos de los municipios de la comarca que implica un desequilibrio territorial. En la comarca de O Salnés en el 2001 existen alrededor de 250 establecimientos de los cuales 230 están adheridos a Turgalicia. En conjunto, destaca el número total de establecimientos en Sanxenxo, algo más de 130, que suponen casi el 60% en número, así como en O Grove que significan algo más del 20%. Estos dos ayuntamientos aglutinan cerca del 80% de los establecimientos en la comarca. El resto de municipios ninguno sobrepasa el 10% por separado. | | La totalidad del alojamiento de turismo rural está adherido a Turgalicia, aspecto relevante por el funcionamiento de la central de reservas. Existen en la comarca 7 establecimientos con un total de 84 plazas y están en proyecto algunos hoteles rurales con encanto en el interior de la comarca. | F23 |
| D20 | Importante porcentaje de hoteles y hostales de media y baja categoría que supone una escasa especialización y orientación a la calidad. En conjunto, en la comarca existen más 100 hoteles de dichas categorías que en conjunto ofrecen más de 3.000 habitaciones a los visitantes. De los más de 60 hoteles de menos de 3 estrellas en Sanxenxo, disponen de casi 2.000 habitaciones. En cuanto a hostales, los más numerosos son los de menos de 3 estrellas que en conjunto son alrededor de 58 establecimientos con 860 habitaciones en la comarca. De ellas, alrededor de 480 se localizan en Sanxenxo y otras 195 en O Grove. | | Amplia oferta de camping en la comarca de O Salnés. Existen 25 establecimientos en O Salnés con un total de más de 6.000 plazas para campistas. Destacan los 12 establecimientos en Sanxenxo que aglutinan más del 50% de las 6.000 plazas. Este tipo de establecimientos no están todos adheridos a Turgalicia, por lo que el número de plazas en la comarca según la <i>Dirección Xeral de Turismo</i> podría alcanzar las 15.000. | F24 |
| D21 | Escasa oferta de apartamentos turísticos en la comarca de O Salnés. Apenas existen 4 establecimientos de apartamentos turísticos, todos ellos en Sanxenxo, con algo más de 100 plazas de capacidad en total. | | Incremento del número de habitaciones en hoteles de 3 o más estrellas, que han experimentado un crecimiento mayor que los hoteles de menos de 3 estrellas para el período comprendido entre 1985 y 2001. Esto indica una clara apuesta por la calidad en este tipo de establecimientos en la comarca. No obstante, los mayores crecimientos se produjeron en los establecimientos de menor categoría, caracterizados por escasa especialización, empleo precario y calidad menor, en general. | F25 |
| D22 | Se aprecia cierta falta de desarrollo de algunas actividades de restauración en la comarca, como por ejemplo la práctica inexistencia de empresas de catering en la misma. Hay que apuntar que la mayor parte de los grupos hosteleros están orientando sus recursos en esta dirección para paliar el efecto de la estacionalidad. | | Existencia en la comarca de establecimientos relacionados con el termalismo, como el Gran Hotel de A Toxa, Galatea, Augusta, Louxo, Nuevo Hotel Isla de la Toja y el Hotel Carlos I, que incide positivamente en una posible diversificación de las actividades turísticas de la zona. | F26 |

| ASPECTOS INTERNOS: El Turismo en O Salnés | | | | |
|---|---|----------------------------|---|-----|
| COD | DEBILIDADES | PRODUCTOS Y SERVICIOS (II) | FORTALEZAS | COD |
| D23 | Alta concentración de la oferta turística en el turismo de costa/playas. Debido a que el turismo de la comarca está centrado en sol y playa, y esto, según la opinión de los empresarios debe ser un complemento más de la oferta en la comarca. | | Variedad de recursos turísticos disponibles en la comarca que permite la estructuración de nuevas ofertas turísticas, así como la creación de nuevos productos de cara a aprovechar todas estas potencialidades. | F27 |
| D24 | Insuficiente diversificación en algunas de las actividades de Turismo y escasa oferta y deficiente información de actividades complementarias de cultura, ocio y entretenimiento de la zona (patrimonio histórico-artístico, museos, equipamientos de congresos y exposiciones, puertos deportivos,...), con relación al potencial endógeno de la comarca, que pueden ser la base de la generación de nuevas iniciativas, aportando un mayor valor añadido. En opinión de los empresarios, se observa una escasa oferta de ocio en la comarca, y consideraron que existen pocas actividades complementarias, en general. | | Existencia de proyectos de creación de la Senda Verde en la franja marítimo-terrestre de la comarca que puede ser un hilo conductor de otra serie de actuaciones que lleva parejas, como son áreas de ocio, el acceso a playas, e intervenciones artísticas de escultores de reconocido prestigio que dinamicen la ruta (museo al aire libre). Si bien, exige actuaciones públicas con importantes desembolsos. | F28 |
| D25 | Dificultades para la explotación de rutas de senderismo y para la existencia de carril-bici que resta potencial a la Comarca. Cualquier planteamiento de mejora de las vías de comunicación intracomarcal se de dificultado por un entorno rural disperso, ya que es más complicado planificar y realizar accesos a todas las zonas de la comarca. | | Existencia de Rutas de Senderismo en la comarca señalizadas por lo que se trata de un producto consolidado y de Rutas Ornitológicas que pueden ser de gran atractivo turístico. Si bien, en la comarca existen Rutas sin señalar de gran atractivo natural, las cuales son escasamente concurridas por los visitantes por la falta de señalización e información de las mismas desaprovechándose como atracción turística. | F29 |
| D26 | Infrautilización de parajes en la comarca de gran atractivo natural no señalizados como rutas de senderismo. La Comarca cuenta con un gran atractivo natural y uno de los mejores medios para acercarse a los ayuntamientos es andar, pasear, si bien, dado que no cuentan con señalización se pierde la oportunidad de visitarlos y pasearlos. | | Posibilidad de ampliar la oferta turística de actividades complementarias hacia el interior. En el interior, además de pazos, hay una ruta románica y otra del albariño, susceptibles de desarrollo y una ruta del agua que es la de los molinos. | F30 |
| D27 | Insuficiente equipamiento, infraestructuras, elementos identificativos, entre otros, en general para el desarrollo del funcionamiento de los Puntos de Pasión Playa. Se observa que prácticamente mayoría de los Puntos Pasión Playa existentes en la comarca presentan algunas de las deficiencias enunciadas. En general, se suelen implantar el Punto Pasión Playa con este tipo de deficiencias lo que puede generar una falta de calidad, organización, entre otros. | | Existencia en la comarca de Puntos pasión playa. Algunos de estos puntos se encuentran en A Illa-Playa de Bao se dan cursos de Vela ligera, tradicional, windsurf, piragüismo, Vilagarcía-Playa de Compostela se imparte el curso de Vela ligera. | F31 |

| ASPECTOS INTERNOS: El Turismo en O Salnés | | | | |
|---|--|----------------------------------|---|-----|
| COD | DEBILIDADES | PRODUCTOS Y SERVICIOS (III) | FORTALEZAS | COD |
| D28 | Desaprovechamiento de la marca Estación Náutica Salnés/Rías Baixas que puede ser motivado por una insuficiente gestión e implicación financiera. Los resultados esperados por la obtención de ésta marca otorgada por la Secretaría de Estado de Comercio y Turismo, han sido poco satisfactorios. | | Cierta tradición del turismo de sol y playa en la comarca de O Salnés. No se puede olvidar que Vilagarcía tuvo un afamado Balneario de aguas marinas en torno al que se desarrolló un núcleo de segunda residencia con grandes mansiones que, en parte, aún se mantienen hoy en día. El gran crecimiento de este turismo se produjo fundamentalmente a partir de la década de 1960-70, continuado en la actualidad. | F32 |
| D29 | Estacionalidad de las Rutas Marítimas de la Ría de Arousa que suelen estar supeditadas a la existencia de un mínimo de pasaje y sólo están disponibles en temporada alta. | | Existencia Rutas Marítimas de gran atractivo turístico a través de diversas iniciativas de carácter privado. Las principales ofertas son: Rutas marítimas de Cambados, Ruta Xacobeá Marítima-Fluvial (Vilagarcía de Arousa), Ruta Panorámicas Submarinas de la Ría de Arousa (Vilagarcía de Arousa), Ruta Cruceros por la Ría de Arousa (Vilagarcía de Arousa). | F33 |
| D30 | Existencia de otras rías y otros puertos muy próximos a la comarca, que puede desplazar la demanda hacia estas zonas, con condiciones parecidas para la práctica de los deportes náuticos a los que le añaden un gran prestigio, como es el caso de Baiona. | | Potencial para ampliar el flujo de turistas interesados en la práctica náutico-deportivas. El Turismo Náutico es uno de los productos turísticos más compatibles con el de Sol y Playa, si bien es cierto que estos deportes son practicables en otras épocas del año implicando un incremento en el flujo de turistas. Un claro ejemplo es la creación de la Escuela Náutica que abre grandes expectativas para el turismo náutico del conjunto de la comarca y el AQUARIUM GALICIA y AQUAVISIÓN, en O Grove. | F34 |
| D31 | Inexistencia para los usuarios de cruceros de ofertas de actividades (excursiones, gastronomía, cultura, etc.), información turística y adaptadas a las características de cada crucero provocando el desplazamiento de los mismos a otras zonas. En general, los pasajeros de los cruceros suelen tener planificada su actividad antes de tocar tierra, que está en función de la información previa que recibieron en el barco que son los puntos más eficaces para el reparto de la información. | | Existencia en la Comarca de ofertas de ocio deportivo susceptibles de aprovechamiento turístico de golf, permitiendo diversificar la oferta y ofrecer productos más especializados. Como son el Campo de Golf de Meis y el de A Toxa que pueden ejercer una gran atracción turística. | F35 |

| ASPECTOS INTERNOS: El Turismo en O Salnés | | | | |
|---|--|---------------------------------|--|-----|
| COD | DEBILIDADES | PRODUCTOS Y SERVICIOS (Y IV) | FORTALEZAS | COD |
| D32 | Inexistencia de programas para la Ruta del Vino que puede desestimular al visitante. El diseño de la Ruta solo se limita a señalar las bodegas y los monumentos existentes y a rotular la ruta en las principales carreteras, el visitante es el que tiene que hacer el resto. | | Recuperación de FEXDEGA- Fundación Ferias y Exposiciones para el desarrollo de Galicia en la comarca en el 2001 que supone un evento de gran atracción turística para la comarca. El nuevo Recinto Ferial Fexdega, está dotado de las más modernas tecnologías y comunicaciones. En este año 2003 está organizado un calendario de 9 de eventos feriales, hasta el momento repartidos entre el mes de marzo hasta diciembre. Si bien, se aprecia una insuficiente comunicación al mercado. | F36 |
| D33 | Alta vinculación del turismo gastronómico con la afluencia estival, si bien, tiene capacidad real y potencial enorme para actuar con perfecta autonomía. Un claro ejemplo es la fiesta del Marisco en O Grove que demostró su éxito desvinculándose del verano. | | El turismo del vino está teniendo cada día más auge y dinamismo y es un tipo de oferta cada vez más solicitado por los clientes que visitan la comarca de O Salnés (Ruta del Vino). El vino como producto turístico se presenta como un gran aliciente no solo cuando concurre de forma individual sino que crea múltiples alternativas cuando se oferta con productos turísticos singulares (gastronomía y la cultura) que pueden muy bien competir en el mercado nacional e internacional. Se aprecia una mejora notable en los servicios de algunas bodegas de cara al cliente que visita las bodegas y también se fue incorporando otro tipo de ofertas relacionadas con el mundo del vino como el Museo del Vino de Cambados, mueblerías especializadas, vinotecas, etc. | F37 |
| D34 | Escasas actividades complementarias para el turismo gastronómico implicando un menor valor añadido al producto final. El turista se limita únicamente a degustar un producto final sin conocer lo que hay detrás del producto: trabajo, paisajes, monumentalidad, entre otros. | | Proyecto de creación de un Auditorio en la Comarca que posibilitará el desarrollo del Turismo de Congresos. En la actualidad en estado de construcción del Auditorio, sito en Vilagarcía de Arousa, se encuentra bastante avanzado. | F38 |
| D35 | Insuficiente calidad y variedad gastronómica en restauración que imposibilita obtener un mayor valor añadido. Dado el factor de atracción que supone la gastronomía típica de la zona, se considera que existe una escasa variedad, centrándose prácticamente en las preparaciones tradicionales, que redundan negativamente en la imagen de la zona como destino turístico de mayor poder adquisitivo. | | | |

| ASPECTOS INTERNOS: El Turismo en O Salnés | | | | |
|---|--|---|--|-----|
| COD | DEBILIDADES | SISTEMAS DE DIRECCIÓN Y GESTIÓN (1) | FORTALEZAS | COD |
| D36 | Atomización empresarial de las empresas de Turismo , que dificulta la creación de asociaciones o grupos empresariales con suficiente dimensión para competir en los mercados actuales. | | Creciente convicción de la necesidad de desarrollar acuerdos de cooperación entre las diferentes actividades de la cadena como medio para mejorar la eficiencia basada en las sinergias derivadas. | F39 |
| D37 | Insuficiente visión estratégica a largo plazo , como se observa a partir del escaso empleo de herramientas de planificación a largo plazo, aspecto muy condicionado por la atomización de empresas existente. Esto puede suponer ciertas dificultades para mantenerse en el negocio a largo plazo. | | En general, existe mayor conciencia de Comarca y la idea de ésta como destino turístico a efectos de su promoción y comercialización , tanto entre los responsables políticos como entre el sector empresarial que son los beneficiarios directos de todas las iniciativas. | F40 |
| D38 | Insuficiente mentalidad empresarial de las empresas de turismo de O Salnés , capaz de generar nuevas empresas o actividades, afrontar los riesgos de nuevas iniciativas y apostar por proyectos de interés para la comarca. | | Estrategias de crecimiento basadas en productos/servicios innovadores, como el turismo rural, senderismo, aventura, cultural, piscícola... | F41 |
| D39 | Visión localista e insuficiente de coordinación entre las empresas turísticas de los distintos municipios de la comarca , dificultando una acción conjunta que permita consolidar O Salnés como destino turístico. | | Conciencia de la necesidad de formación por parte de los empresarios turísticos de la comarca de O Salnés. | F42 |
| D40 | Inestabilidad en el empleo en las actividades turísticas y excesivo empleo eventual de las actividades turísticas de la comarca . Fundamentalmente debido a la estacionalidad de demanda, se observan unas dificultades específicas para conseguir la fidelización de los empleados, ya que no nos podemos permitir contratar personal fijo durante todo el año, lo cual dificulta su profesionalización. | | Desarrollo de cursos de formación especializados en materia de turismo en la comarca financiados por el Fondo Social Europeo . En el 2001 se impartió el curso de Creación y Diseño de Productos Turísticos Náuticos y Enoturísticos y en el 2002 el curso de Gestión y competitividad de los destinos turísticos, asistiendo un total de 50 empresarios de la comarca. | F43 |
| D41 | Excesiva fragmentación y predominio de Pymes familiares en las actividades de hostelería y restauración , lo cual dificulta el desarrollo de fórmulas conjuntas de producción y comercialización, si bien implica cierto nivel de flexibilidad y rapidez de respuesta a los cambios del entorno. | | Conciencia de la necesidad de inversión en tecnologías de información en las empresas turísticas , que permitirá entre otros, dar un mayor servicio a los turistas como por ejemplo la posibilidad de hacer reservas a través de la web. | F44 |

| ASPECTOS INTERNOS: El Turismo en O Salnés | | | | |
|---|---|--|--|-----|
| COD | DEBILIDADES | SISTEMAS DE DIRECCIÓN Y GESTIÓN (Y II) | FORTALEZAS | COD |
| D42 | Escasa profesionalización de las empresas turísticas de la zona , por inadecuación del sistema educativo a las especificidades de la comarca y escasa implicación por parte de las empresas e instituciones en la formación continua. | | Elevado margen de ventas (alrededor de 11,8%), muy superior al obtenido por la media de empresas de O Salnés y de Galicia, que implica cierta capacidad de diferenciación y de repercutir un sobreprecio al consumidor. | F45 |
| D43 | Deficiente formación de los recursos humanos de las actividades relacionadas con el turismo, especialmente en los establecimientos de alojamiento y restauración a lo que se le añade un insuficiente conocimiento de idiomas. Estas dificultades para su profesionalización se ven agravadas por las complicaciones para poder mantener el nivel de empleo durante todo el año. | | Potencialidad de las actividades turística , puesto que un incremento en la rotación puede suponer importantes niveles de rentabilidad económica. | F46 |
| D44 | Bajo nivel de rotación de ventas con respecto al activo. Si bien, adquiere mayor importancia si se tiene en cuenta que estas empresas invierten alrededor del 60% en activos fijos. Esto implica que para el nivel de inversión que efectúan, la facturación es baja. Uno de los motivos es, sin duda, la estacionalidad en estas actividades. | | Bajos niveles de deuda de las actividades de Turismo de O Salnés , que implican un coste medio de la financiación ajena bastante contenido. | F47 |
| D45 | Alto peso de los gastos de personal en la cuenta de resultados , que llega a alcanzar casi un 27% sobre el total de gastos, mientras que para el conjunto de empresas de la comarca se sitúa en un 13%, que puede suponer un reducido valor añadido en dichas actividades. | | Existencia de iniciativas para potenciar la calidad turística en el Salnés dada la creciente preocupación por la calidad en las empresas de la comarca. Existen diversas iniciativas en curso, tendentes a potenciar la calidad del servicio y de las instalaciones. Otro ejemplo es el Plan de Calidad Turística a nivel nacional, el cual entre otras actuaciones, tratará de implantar un sello distintivo (Q) que garantice la calidad de las instalaciones. Si bien, se observa una insuficiente orientación cultural en la calidad en las empresas de la comarca. | F48 |

| ASPECTOS INTERNOS: Aspectos Relacionados | | | | |
|--|---|--|---|-----|
| COD | DEBILIDADES | OTRAS ACTIVIDADES EMPRESARIALES RELACIONADAS (1) | FORTALEZAS | COD |
| D46 | Existencia de cierta estacionalidad en la producción de la mayoría de actividades , como pueden ser todas aquellas ligadas al sector primario (viticultura, huerta, flor, pesca, marisqueo, acuicultura, etc.) y el turismo . Esto supone una desventaja a la hora de realizar una planificación adecuada de la actividad y un freno para mantener puestos de trabajo estables durante todo el año. | | Las actividades relacionadas con el turismo como motores de desarrollo , dada la positiva relación con la mayoría de las actividades, por lo que cualquier mejora en la misma supone indirectamente una repercusión positiva en las demás actividades, facilitando una visión integrada de los diferentes procesos productivos. | F49 |
| D47 | Escasa información de las posibilidades que ofrecen las diferentes actividades de la comarca , especialmente ligado a la imagen de calidad de vida en O Salnés y a las actividades de ocio y comercio relacionadas con el turismo, puesto que es una posibilidad de diversificación y desestacionalización del turismo. | | Percepción de crecimiento generalizado de las actividades principales en la comarca (turismo, vino, construcción, acuicultura, forestal, etc.) , con positiva incidencia en la generación de riqueza por parte de las empresas dada la interrelación entre actividades, con repercusión favorable sobre la capacidad de consumo y ahorro de las familias, lo cual puede suponer un factor de atracción para la creación de empresas de turismo y ocio. | F50 |
| D48 | Escasa información de la oferta deportiva comarcal implicando una pérdida de posibles visitantes a la comarca : las carencias en la coordinación en materia deportiva entre los municipios de la comarca, los propios clubes y los centros educativos de base. Esta insuficiente de coordinación provoca una carencia informativa sobre la oferta deportiva en la comarca. | | Existencia de cadenas productivas con potencial de crecimiento en la comarca que diversifica los riesgos y actúa como elemento dinamizador. Destaca el nivel de la cadena turística en la comarca que puede actuar como efecto arrastre . | F51 |
| D49 | Insuficiente apoyo de las entidades para el patrocinio de actividades que condiciona en buena medida el desarrollo óptimo de muchos proyectos y consecuentemente la atracción de visitantes : los empresarios perciben una insuficiente participación de las entidades, fundamentalmente de las privadas y en especial de las financieras para el patrocinio de actividades y acontecimientos deportivos. | | Visión del pequeño comercio y artesanía como generador de riqueza e imagen de las ciudades y foco de atracción turística , dada la existencia de numerosos pequeños comerciantes, con positivas experiencias en proyectos de cooperación, siendo un posible factor de atracción de población y turismo por la diversidad de oferta disponible, si bien se aprecia cierta insuficiencia en la profesionalización de estas actividades. | F52 |

| ASPECTOS INTERNOS: Aspectos Relacionados | | | | |
|--|--|---|--|-----|
| COD | DEBILIDADES | OTRAS ACTIVIDADES EMPRESARIALES RELACIONADAS (Y II) | FORTALEZAS | COD |
| D50 | <p>Riesgo de un enfoque elitista en la práctica de algunos deportes que puede imposibilitar el desarrollo del turismo asociado a los mismos. En este sentido existen diversidad de opiniones entre lo empresarios. Unos opinan que deportes como la vela o hípica tienen cierto componente elitista y resultan costosos para una familia media en comparación con otros deportes como el baloncesto o el fútbol. Otros opinan lo contrario, añadiendo que para practicar fútbol o baloncesto es necesario un pabellón que es una instalación costosa mientras que los deportes náuticos se practican en el mar. En cuanto al material, comentaron que las cuotas de los clubes no son tan caras, y permite compartir los costes del material. Por otro lado, existen cursos patrocinados por los municipios con un coste asequible.</p> | | <p>Existencia de deportistas y equipos competitivos en la comarca que suponen un poderoso instrumento de comunicación e imagen para la comarca del Salnés y foco de atracción turística importante: se observa la existencia de un considerable nivel en el deporte de competición en algunas especialidades, en el ámbito nacional e internacional.</p> | F53 |
| D51 | <p>Freno para el desarrollo de cualquier actividad de ocio y tiempo libre, así como de otras actividades por parte de instituciones sociales y culturales como consecuencia del servicio de transporte público. La sociedad del Salnés, percibe el servicio de transporte público actual, en general, como escaso y, en ocasiones, caro, especialmente en la interconexión entre los distintos núcleos de población que impide el desarrollo de actividades.</p> | | <p>Desde el 2001 O Salnés es uno de los territorios pilotos seleccionados por la Secretaría de Estado de Comercio, turismo y Pymes de cara a la creación de la marca ciudades del vino de España. Este proyecto que lidera también ACEVIN (Asociación Española de las ciudades del Vino) establecerá las normas y los criterios de calidad que otorguen finalmente la marca.</p> | F54 |
| D52 | <p>Insuficiente información de las posibilidades que ofrece el comercio de la comarca. Se observó la falta de un esfuerzo de comunicación social por parte de los comercios, ya que si llega un visitante a cualquier núcleo urbano, no está muy claro qué puede comprar ni dónde, al no existir por ejemplo un catálogo con información al respecto.</p> | | <p>Relevancia de las actividades relacionadas con el mar que puede ser aprovechado como reclamo turístico. La comarca del Salnés es líder europeo en producción de mejillón y el 2º productor mundial con reconocido prestigio y calidad de producto. Galicia produce el 33% del consumo total de conservas en la UE y el 70% del consumo en España que puede ser aprovechado como reclamo turístico.</p> | F55 |
| D53 | <p>Ciertas deficiencias de imagen en algunas bodegas que repercute en la percepción final del conjunto y en la satisfacción de los visitantes: la existencia de numerosas bodegas de escasas dimensiones, con escasos recursos para invertir en marketing, está generando excesivos casos de una imagen pobre.</p> | | | |

| ASPECTOS INTERNOS: Aspectos Relacionados | | | | |
|--|---|--------------------------------|---|-----|
| COD | DEBILIDADES | TANGIBLES E INTANGIBLES (1) | FORTALEZAS | COD |
| D54 | Alta repercusión ecológica, social y económica que ha ocasionado el PRESTIGE en la comarca de O Salnés con consecuencias graves respecto al turismo dado que la costa de mar abierto (O Grove) ha llegado la denominada marea negra. | | Comarca diferenciada con grandes valores naturales, patrimoniales, medioambientales y geográficos , que permite la realización de actividades diversificadas e integradas entre sí, con un fuerte componente de calidad. | F56 |
| D55 | Cierta indefinición de la identidad comarcal , que limita la proyección de una imagen sólida y coherente de O Salnés. La duplicidad, a veces contraposición, O Salnés y Arousa, sigue siendo marcada, especialmente entre las gentes del mar. Al margen de prácticas y comportamientos poco coherentes con los valores y la imagen que se quiere transmitir, relacionados con la calidad, medioambiente y atención al cliente. | | Comarca bien localizada y con cierta definición geográfica . Lo cual facilita las posibilidades de identidad cultural, con la consiguiente repercusión en la imagen de la comarca y en las actividades económicas asociadas a ella. Favorecidas estas últimas por su localización en el Eje Atlántico. Que permite el acceso a un amplio mercado. | F57 |
| D56 | Progresivo deterioro medioambiental , consecuencia de la falta de cultura cívica, de la preocupación por el medioambiente, de los vertederos, del tipo de urbanismo y de un sinfín de causas que están haciendo que el ambiente natural se vaya deteriorando poco a poco. Lo que influye negativamente en la calidad de vida, el turismo de la comarca y en la explotación de muchos de los recursos naturales existentes, al incidir negativamente en la calidad y productividad de los mismos. | | Uso de los mismos recursos entre distintas actividades productivas , incidiendo positivamente en la competitividad, la planificación y el desarrollo de las mismas, así como un mejor aprovechamiento de infraestructuras y equipamientos. Por ejemplo, las actividades de turismo y las actividades de mar usan el litoral, las playas e infraestructuras portuarias. | F58 |
| D57 | Escasa conciencia cívica , en el mantenimiento de espacios públicos limpios y acogedores, cuidado y ornamentación de viviendas e instalaciones, comportamientos que faciliten la convivencia y el respecto mutuo. | | Percepción de la suavidad del clima en comparación con otras comarcas de Galicia o del norte peninsular: el clima como factor susceptible de ser aprovechado, <i>dado que permite practicar por ejemplo, deportes náuticos, durante todo el año</i> , además, supone un cierto incentivo para muchos turistas, ya que, además de demandar un turismo más atractivo también desean disfrutar del buen tiempo y de la playa, que son recurso de la comarca. | F59 |
| D58 | Insuficiente previsión ante riesgos de carácter ecológico , derivados de las propias actividades de la comarca y las infraestructuras existentes, que pueden afectar al equilibrio medioambiental y a los propios recursos sobre los que se sustentan muchas de dichas actividades (vertidos, residuos, incendios forestales, accidentes de buques en la ría, entre otros). | | Refuerzo progresivo de la imagen de O Salnés, con un topónimo de la comarca cada vez más conocido e identificado con la calidad y con la existencia de una cultura autóctona , con fuertes valores patrimoniales, artísticos, culturales y gastronómicos, entre otros, que refuerza la visión conjunta de la comarca, que constituye un elemento de atracción cada vez más significativo, para promocionar y apoyar el desarrollo de todas las actividades ligadas con la comarca, proyectándose como sinónimo de calidad en todos los ámbitos (productos, servicios, calidad de vida, entre otros). | F60 |

| ASPECTOS INTERNOS: Aspectos Relacionados | | | | |
|--|---|---------------------------------|--|-----|
| COD | DEBILIDADES | TANGIBLES E INTANGIBLES (II) | FORTALEZAS | COD |
| D59 | Situación de los recursos forestales , que a pesar de la riqueza y crecimiento de las masas en los últimos años, la no adecuada ordenación, contemplando los diferentes usos del mismo (paisajístico, ocio, aprovechamiento forestal y silvícola) no está contribuyendo al desarrollo de la comarca en función de su potencial. | | Sólida cultura tradicional relacionada con el mar, la náutica y el vino , que debe ser recuperada y/o conservada, proyectándola como elemento de identidad cultural propia y con atractivo turístico. | F61 |
| D60 | Pérdidas continuas provocadas por los incendios forestales en la Comarca que provocan una mala calidad paisajística y que puede repercutir negativamente en la atracción turística. En este sentido, el Plan de Comarcalización del Salnés (1995) indicaba con preocupación el mayor número de incendios en la comarca respecto a Galicia o a la provincia, incendios que empobrecen aún más la calidad de los suelos. Si bien, en los últimos años, parece haberse corregido dicha tendencia, situándose en unos niveles que se pueden considerar como relativamente bajos, en comparación con el resto de Galicia, que hacen que esta zona no se encuentre, especialmente, castigada por los mismos. | | La Ría, la riqueza de los fondos marinos y la buena calidad de las aguas en la costa, en general, favorecen la práctica de deporte (vela, submarinismo, por ejemplo) y, fundamentalmente, constituye la base para la obtención de variados productos derivados del mar de calidad. Si bien existe incertidumbre sobre la evolución del Prestige en la comarca. Las playas están sometidas a controles periódicos y arrojan niveles de limpieza adecuados para el baño. Hay que destacar la existencia de playas con el reconocimiento de la Unión Europea, con positivo impacto sobre las actividades turísticas como es el caso la playa Compostela en Vilagarcía de Arousa. | F62 |
| D61 | Necesidad de un mayor cuidado de playas secundarias y montes. Si bien esto exige un esfuerzo considerable por parte de las administraciones públicas competentes y por parte de todos los ciudadanos. | | Importante Patrimonio arqueológico e histórico artístico de la Comarca de O Salnés. Algunos de éstos ha merecido la atención de multitud de investigadores por tratarse de depósitos muy destacables dentro del contexto gallego. Dicho patrimonio, permite articular una oferta basada en estos recursos y favorece su revalorización y diversificación. La Comarca posee un amplio catálogo de iglesias, monasterios, pazos y torres defensivas, entre otros, que constituyen un gran potencial de atracción turística. | F63 |
| D62 | Escasa valorización del Patrimonio arqueológico de la Comarca desaprovechándolo como producto turístico. Algunos de ellos son inaccesibles al público, otros se han cubierto de tierra después de haber sido excavados y otros son poco accesibles o visibles a causa de la espesa vegetación que los cubre en la actualidad. | | Festejos comarcales con gran atractivo turístico y de integración comarcal , en general muy vinculados a la gastronomía, y que refuerzan el conocimiento y la imagen de O Salnés, dentro y fuera de la comarca. Especialmente durante la época estival, los numerosos festejos en las diversas localidades de la comarca son un atractivo turístico, <i>con posibilidades de complementar fiestas gastronómicas con los recursos naturales de la zona.</i> | F64 |
| D63 | Insuficientes acciones encaminadas a la restauración, rehabilitación, protección y mantenimiento del patrimonio histórico artístico de la comarca de O Salnés a pesar de constituir un conjunto histórico artístico de alto interés con una gran potencialidad turística. | | La gastronomía de O Salnés, asociada a productos naturales y de calidad , que constituye un poderoso elemento de atracción turística. Si bien exigiría un cierto grado de innovación, sin perder los atributos actuales, y una atención más profesional en el ámbito de la restauración. | F65 |

| ASPECTOS INTERNOS: Aspectos Relacionados | | | | |
|--|--|------------------------------------|--|-----|
| COD | DEBILIDADES | TANGIBLES E INTANGIBLES (Y III) | FORTALEZAS | COD |
| D64 | Progresiva degradación en la que se encuentran los molinos en la comarca, especialmente incidente en el caso de los molinos de agua. Si bien, esta situación se extiende a toda Galicia en general debido seguramente a su abundancia y esparcimiento, y también a la falta de monumentalidad. | | Existencia de acciones en materia de medio ambiente en la comarca con el objetivo de conservar y mejorar el entorno natural. Algunos proyectos en materia de medio ambiente son la Agenda 21 Local, Plan de Excelencia Ambiental, Life Residuos Pesqueros, Implantación de Puntos Verdes y Limpios y Participación de Cambados, Sanxenxo, Vilagarcía de Arousa e Vilanova de Arousa en el Proyecto Municipio Turístico Sostenible. | F66 |
| D65 | Insuficiente implicación de las empresas en el patrocinio de actividades de carácter social y deportivo, que contribuya a una mejor inserción de las mismas en la dinámica comarcal, y colabore en proyectos de interés para los ciudadanos de la misma. | | Existencia de importantes extensiones de espacios protegidos en la comarca, como el complejo intermareal Umia-Grove, que constituyen un enorme potencial para el desarrollo y diversificación de las actividades relacionadas con el turismo, si bien pueden verse amenazadas por el efecto del Prestige. | F67 |
| D66 | Pérdida de oficios tradicionales relacionados con la artesanía en la comarca imposibilitando el desarrollo del turismo asociado a ésta actividad. Se observa la falta de profesionales con una cualificación técnica que permita la máxima eficiencia en el trabajo y pueda transmitir sus conocimientos y saber-hacer para que dichos oficios tradicionales perduren en el tiempo. | | Tradición en la comarca de los recursos pesqueros, base de una importante actividad de extracción, cultivo y transformación, que podría ser aun más diversificada. La excelente calidad de nutrientes que tienen las aguas de las rías, incide en la alta calidad de los productos, muy apreciados en el mercado y que refuerzan la identidad de O Salnés (marisco, por ejemplo), si bien pueden verse minusvaloradas por los efectos del Prestige. | F68 |
| | | | Recuperación de algunos de los molinos de agua en la comarca posibilitando la creación de más rutas de agua. A través de la Escuela Taller A Segorella I y II se han recuperado más de 35 molinos de agua en los municipios de Meis, Ribadumia y Meaño creando tras el mismo, la primera Ruta del Agua de la comarca. | F69 |

| ASPECTOS INTERNOS: Aspectos Relacionados | | | | |
|--|--|--|---|-----|
| COD | DEBILIDADES | INFRAESTRUCTURAS Y EQUIPAMIENTOS PÚBLICOS (AA.PP.) (1) | FORTALEZAS | COD |
| D67 | Deficiente red de carreteras intracomarcal y circunvalaciones , que permita la interconexión de toda la comarca, haciendo posible el acceso rápido a los núcleos de población urbana y rural, especialmente dispersos. Aspecto imprescindible para reforzar la idea de comarca, facilitar un mejor acceso a los servicios públicos y a las actividades cultural-deportivas. Así como, para posibilitar el desarrollo del turismo (cultural, ecológico). | | Buenas carreteras, en general, de conexión con el entorno , que permiten el acceso a rápido a los principales núcleos de población de la comarca permitiendo el desarrollo del Turismo de la Comarca. | F70 |
| D68 | Deficiencias en la red de carreteras secundarias . La insuficiente red de carreteras secundarias en la comarca de O Salnés dificulta, por ejemplo la explotación de rutas de senderismo, dada la existencia de un fuerte entorno rural de difícil acceso, y <i>la inexistencia de carril-bici, que resta potencial a la comarca</i> . | | Buena comunicación con otras comarcas y mejoras en las carreteras principales de acceso a la meseta permitiendo un flujo de visitantes importante . La buena comunicación con el exterior de la comarca por vía terrestre, tanto por tren como por carreteras principales, redujo el secular aislamiento posibilitando el desarrollo turístico. | F71 |
| D69 | Insuficiente señalización en las redes viarias . La existencia de una ley que explícitamente limita la señalización a nombres de poblaciones, <i>supone un freno para la imagen de la comarca</i> y para el desarrollo del Turismo. | | Inversiones en infraestructuras ferroviarias en Galicia destacando el programa de Alta Velocidad de Galicia que puede suponer un importante incremento del flujo de turistas a la comarca. Los tramos del eje Atlántico son Ferrol-A Coruña-Santiago-Pontevedra-Vigo . Esto implicaría que en menos de 10 años trasladarse desde Madrid a Pontevedra supondría 3 horas y 34 minutos. | F72 |
| D70 | Deficiencias en la red y servicios de ferrocarriles , que solo da servicio a Villagarcía, con vías que no permiten velocidades de desplazamiento adecuadas hoy en día, que puede imposibilitar el desarrollo del Turismo de la Comarca. | | Existencia de infraestructuras portuarias que dinamizan y facilitan la actividad deportiva . Constatándose, ciertas deficiencias en cuanto a equipamientos y servicios de las mismas, que exigirían mejoras importantes de las existentes. Existen requerimientos de nuevos puertos deportivos como apoyo al turismo, deporte y ocio. | F73 |
| D71 | Insuficientes conexiones con aeropuertos internacionales . Este aspecto tiene especial relevancia para las actividades turísticas de la zona, puesto que <i>el turismo de calidad viene también del extranjero y no contamos con aeropuertos que podamos considerar realmente como internacionales en Galicia</i> . | | Proximidad de aeropuertos a la comarca para el tráfico de pasajeros , especialmente Vigo, Santiago y Oporto, que permiten múltiples conexiones nacionales e internacionales, vía enlaces con Madrid y Barcelona. Si bien, la inexistencia de vuelos directos internacionales, limita la llegada de turistas extranjeros. | F74 |
| D72 | Insuficiente planificación urbanística conjunta e insuficiente coordinación supramunicipal en temas urbanísticos . La falta de adaptación de las nuevas construcciones y/o rehabilitaciones de las antiguas al entorno en el cual se ubican, está provocando una imagen negativa para el turismo, observándose cierto desorden en el crecimiento urbanístico, que incide negativamente en la imagen de calidad de la comarca. | | Mejoras en las dotaciones deportivas . Si bien, existe falta de coordinación de ámbito comarcal para su optimización y dificultades de acceso por la dispersión de la población y falta de transporte público, especialmente en lo relacionado con el deporte base. | F75 |

| ASPECTOS INTERNOS: Aspectos Relacionados | | | | |
|--|--|---|---|-----|
| COD | DEBILIDADES | INFRAESTRUCTURAS Y EQUIPAMIENTOS PÚBLICOS (AA.PP.) (II) | FORTALEZAS | COD |
| D73 | Visión localista e insuficiente coordinación entre los distintos municipios de la comarca , dificultando una acción conjunta que permita una adecuada captación y distribución de recursos públicos, y dote a la comarca de significado, apoyando una mayor identidad de la misma. | | Obtención de la marca Estación Náutica Salnés/Rías Baixas , catalogando a O Salnés como zona privilegiada para la práctica de deportes náuticos. Si bien, desde su obtención apenas se ha explotado no obteniendo, por tanto, los resultados esperados. | F76 |
| D74 | Inexistencia en la comarca de instalaciones para el deporte de elite (alto rendimiento, tecnificación o especialización) , que permitan atender a deportista de competición y formar técnicos deportivos que sirvan de apoyo al deporte en la comarca (deportes náuticos, por ejemplo). | | Infraestructuras formativas y de investigación próximas a la comarca (Universidades de Vigo y Santiago, Centros de Investigación del Estado, Xunta y Diputaciones, Formación Profesional, Escuelas de Negocios), que representan un amplio potencial para la comarca, en cuanto a la cualificación de RR.HH., y la posibilidad de contar con centros y equipos de I+D que apoyen a las necesidades del sistema empresarial. | F77 |
| D75 | Insuficiente apoyo al deporte base e insuficiente coordinación comarcal , que promueva, y permita el acceso a todos los jóvenes de la comarca y a visitantes a horarios adecuados, optimizando al máximo las acciones e infraestructuras existentes. | | Implantación de infraestructuras y servicios básicos de recogida selectiva de residuos en algunos Ayuntamientos de la comarca, que permitirá mejorar el cuidado del medioambiente y una mejora de la imagen de la comarca repercutiendo positivamente en la calidad turística. | F78 |
| D76 | Insuficiente dotación de equipamiento para los deportes náuticos que impide el desarrollo turístico como pueden ser pantalanes, zonas de hibernación para las embarcaciones o una cámara hiperbárica para las actividades subacuáticas. En la comarca existen algunos puertos deportivos como el de Vilagarcía, Cambados, O Grove (A Toxa y San Vicente) y Sanxenxo (Sanxenxo y Portonovo), además de la existencia de puertos pesqueros. | | Creación de la Mancomunidad, de la Fundación Comarcal de O Salnés y dentro de éste último el Consello Sectorial de turismo , que en la medida que dinamicen y coordinen las inquietudes e iniciativas de todos los agentes sociales de la comarca, pueden representar un importante instrumento de apoyo al desarrollo. Además, supone un avance de coordinación (infraestructuras, equipamiento, servicios, promoción, entre otros) y de información y apoyo a las iniciativas y empresas comarcales. | F79 |
| D77 | Infrautilización de infraestructuras válidas para albergar deportes y actividades de ocio náuticas , como pueden ser los pequeños puertos, lo cual hace pensar en una deficiente planificación en el momento de construir instalaciones deportivas. | | Desarrollo del sector turístico en la comarca a través de diferentes actuaciones desarrolladas por las entidades públicas locales de O Salnés . Algunos de ellos orientados a diversificar la oferta turística de O Salnés, como son la promoción de diferentes ofertas náuticas a través de eventos deportivos, fomento de la oferta enoturística, desarrollando la ruta del vino dentro de la marca rutas españolas del vino, fomento de la oferta ecoturística, mediante la creación de la red comarcal de senderismo, entre otros. | F80 |

| ASPECTOS INTERNOS: Aspectos Relacionados | | | | |
|--|---|--|--|-----|
| COD | DEBILIDADES | INFRAESTRUCTURAS Y EQUIPAMIENTOS PÚBLICOS (AA.PP.) (Y III) | FORTALEZAS | COD |
| D78 | Actualmente insuficientes instalaciones recreativo-deportivas en el puerto de Vilagarcía para la retención de los turistas , si bien los proyectos de la autoridad Portuaria van encaminadas a la mejora de equipamientos e infraestructuras con mayor atención al tema recreativo-deportivo. | | Mejora de la información disponible de la comarca en los mercados promovido por las entidades públicas locales de O Salnés, a través de la organización de Press-Trips y Farms-Trips con Turgalicia o la participación en Workshops y presentaciones, con el Plan de comunicación e imagen turística de O Salnés y la elaboración del mapa turístico. | F81 |
| D79 | Insuficientes equipamientos culturales , que permitan la realización de actividades culturales con incidencia no solo en toda la comarca sino también en las comarcas vecinas permitiendo un flujo importante de visitantes durante todo el año. | | | |
| D80 | Escasas infraestructuras y apoyo para los emprendedores y la creación de empresas , que dinamicen la comarca y permitan la realización de nuevas iniciativas o actividades que redunden en el empleo. | | | |
| D81 | Mejorable política de residuos sólidos, depuración de aguas y puntos de vertidos incontrolados , que no permite un adecuado control medioambiental. Con efectos negativos en la calidad y rendimiento de los recursos naturales existentes en la comarca y deteriora la calidad de vida de los habitantes de la misma y de los visitantes. | | | |
| D82 | Escasa implantación de formación reglada ligada a las necesidades de las empresas turísticas de la comarca , que incremente la cualificación de los RR. HH. y sirva de apoyo a las actividades turísticas. | | | |

I.1.2. Oportunidades y Amenazas del entorno general y específico visto desde el Turismo

| ASPECTOS EXTERNOS: Entorno General y Específico del Turismo | | | | |
|---|--|-----------------------|--|-----|
| COD | AMENAZAS | MERCADOS-CLIENTES (1) | OPORTUNIDADES | COD |
| A1 | Cambio estructural en los mercados turísticos españoles , en los últimos años, que ha provocado un desajuste entre la oferta y la demanda con consecuencias negativas para las empresas, los profesionales y los trabajadores del sector y, en definitiva, para las economías regionales y nacional. | | Relevancia de España como segundo destino mundial de turismo y crecimiento turístico en Galicia , pese a la existencia de nuevos mercados que están experimentando notables crecimientos, que facilita la oferta turística y el desarrollo de las comarcas gallegas con fuerte potencial en este ámbito. España recibió el 7% de los 698 millones de llegadas internacionales. Dentro de Europa, España es el segundo destino turístico, después de Francia. | O1 |
| A2 | La inseguridad en el clima gallego, sobre todo en comparación con otros destinos del eje mediterráneo o del sur de Portugal, puede retraer a los potenciales turistas. Además, existe el tópic del mal tiempo de Galicia, que si bien no es del todo cierto ya que esta zona dispone de microclima especial, puede formar una imagen negativa para los potenciales visitantes. En la misma línea, hay que tener presente que el aeropuerto de Vigo (45´ de la comarca) está cerrado durante bastantes días del año por el mal tiempo. | | Generalización, incremento y diversificación del turismo , como efecto de la extensión del mismo a todo los tramos de edad (jóvenes, familias, tercera edad, por ejemplo), capas sociales, y nuevas formas de realizarlo no vinculado en exclusiva a sol y playa (turismo ecológico, cultural, deportivo y ocio, de salud, entre otros). La segmentación creciente de la demanda requiere la identificación de cada destino con productos turísticos completos, donde se vincule la oferta de alojamientos con actividades complementarias. | O2 |
| A3 | El principal destino de los españoles en sus viajes dentro de España es el litoral mediterráneo. De los 35 millones de viajes internos efectuados de enero a septiembre de 2000, el 19% tuvieron como destino Andalucía, el 15% la Comunidad Valenciana y el 13% Cataluña. | | Cambio cualitativo del turismo del tradicional sol-playa frente a otras alternativas más diversificadas que ofertan la satisfacción de la inquietud de conocer lugares y vivir experiencias distintas. Alrededor de dos tercios de las exigencias de la demanda de turismo se centran en sol y playa, si bien empieza a presentar síntomas de agotamiento y cada vez el nivel de exigencia de esa demanda es mayor y se busca algo más que le mero sol en la playa. | O3 |
| A4 | Gran concentración en el mercado español de las empresas comercializadoras turísticas mayoristas y minoristas. En el 98, 292 empresas en España se declaraban mayoristas/minoristas, de las cuales realmente sólo 121 eran mayoristas. Por ranking de facturación, las 10 primeras empresas facturan un total de 216.000 millones de pesetas y las 20 primeras suponen sobre un 50% del total. Los principales productos que ofertan son estancias en España, paquetes a islas españolas, aeroterrestres por Europa, circuitos por Europa, paquetes en Estados Unidos y el Caribe, aeroterrestres por Asia y paquetes por el Norte de África. | | Tendencia creciente en la afluencia de turistas a Galicia en los últimos años con un claro predominio del turismo nacional frente al internacional que vino acompañado de un incremento de establecimientos, en particular en el año 1999 que coincidió el Xacobeo e influyó sustancialmente en el número de establecimientos (incrementándose en 2.439 plazas hasta un total de 33.359) y en el número de visitantes. Alrededor de un 85% de los turistas son de España procediendo la mayoría de Madrid, Cataluña y de la propia Galicia, siendo el 15% restante extranjeros, principalmente de Portugal. Si bien, la mayor parte de los visitantes de regiones próximas lo hacen a modo de excursión, no pernoctando en Galicia. | O4 |
| A5 | Reducida diversificación del origen de los turistas que visitan Galicia con escasa presencia de turismo extranjero. Además, esta demanda turística de Galicia se caracteriza por la búsqueda del producto cultural y de playa en época estival. Si bien, se ha experimentado un intenso crecimiento de la demanda en los últimos años. | | Proceso de transformación del Turismo en Galicia aún en curso con muchos ámbitos que explorar y actuaciones que implementar que se ha visto acompañado por un incremento de llegada de visitantes. | O5 |

| ASPECTOS EXTERNOS: Entorno General y Específico del Turismo | | | | |
|---|---|---------------------------|---|-----|
| COD | AMENAZAS | MERCADOS-CLIENTES (II) | OPORTUNIDADES | COD |
| A6 | Insuficiente orientación cultural hacia la especialización de productos turísticos en Galicia , entendido como el compromiso de calidad a través de la certificación y la imagen de marca, la formación como elemento competitivo, la integración vertical con otras actividades de la actividad turística y la introducción de las nuevas tecnologías de la información como instrumento de gestión y comercialización. | | Crecimiento de la entrada de turistas a España. En el año 2000 han llegado a España 74,4 millones de visitantes, un 3,3 % más que el año anterior. Durante el periodo comprendido entre 1995 y 2000 la entrada de turistas extranjeros a España ha registrado un crecimiento de más de 13 millones en 5 años, con una tasa media de crecimiento del 6,7%. | O6 |
| A7 | Acusada estacionalización de la demanda implicando un exceso de oferta durante la mayor parte del año. La llegada de viajeros y el número de noches en establecimientos hosteleros se concentran de una forma muy marcada en los meses de verano, experimentando una intensa caída en los meses de temporada baja. | | Cierto descenso de la estacionalidad en el año 2000 en Galicia que puede ser ayudado por la ligera tendencia a alargar la temporada por parte de las Agencias de Viaje. En ese año se distingue un nivel de ocupación por encima del 50% desde abril hasta casi noviembre, aparte de los meses típicamente veraniegos. Este hecho es relevante si se tiene en cuenta el incremento en el número de plazas hoteleras de alrededor de un 8%. Es destacable también el crecimiento en el año 2000 con respecto al mismo mes del año 98. Sin embargo, tan sólo se consiguen niveles superiores al 80% en el mes de agosto. | O7 |
| A8 | Menor presencia de touroperadores turísticos en Galicia que ha mantenido los tipos de gestión y toma de decisiones de los pequeños establecimientos tradicionales, que no disponen ni de la formación ni del conocimiento del sector para llevar a cabo transformaciones sustanciales en sus negocios. | | El ritmo de crecimiento de España es , en comparación con los incrementos de los mediterráneos y competidores directos, superior al de Francia y Grecia, muy similar al de Portugal e inferior al de Italia , país este último que ha experimentado un notable crecimiento debido a la celebración del Jubileo Vaticano. | O8 |
| A9 | Insuficiente promoción de la oferta turística de Galicia en el exterior , con poca vinculación de los touroperadores internacionales con el turismo gallego. | | Desarrollo de iniciativas, en la última década, de prestación de servicios turísticos que empiezan a explotar recursos vírgenes como consecuencia de una mayor presión de la demanda y de cambios en la estructura productiva en sectores clave de la economía gallega. | O9 |
| A10 | Escasa utilización de la oferta de actividades complementarias (golf, navegación, pesca, etc....) por parte de los turistas que visitan Galicia. De esto se deduce el escaso impacto de otras tipologías de la oferta gallega por problemas de estructuración y comercialización. | | Extensión de las actividades turísticas al conjunto de Galicia , rompiendo con la concentración en las zonas costeras y en las capitales. La distribución espacial de la oferta se ha compensado con el desarrollo del turismo rural y agroturismo , que comienzan a desempeñar un papel determinante en la generación de renta, como freno al proceso de despoblación de las zonas de interior. En la actualidad se puede considerar la oferta como suficiente para definir un producto de turismo verde, con importantes posibilidades de desarrollo. | O10 |
| A11 | Mayor exigencia de los turistas en relación con el servicio y calidad prestado dada la mayor experiencia de los turistas. Los establecimientos que no tienen unos estándares de calidad y servicio originan, además, de pérdidas al sistema insatisfacción al cliente. | | Proximidad con Portugal que representa un atractivo desde el punto de vista del turismo gracias a las comunicaciones que existen por carretera. | O11 |

| ASPECTOS EXTERNOS: Entorno General y Específico del Turismo | | | | |
|---|--|------------------------------|---|-----|
| COD | AMENAZAS | MERCADOS-CLIENTES (III) | OPORTUNIDADES | COD |
| A12 | Percepción negativa de los visitantes respecto a algunos aspectos turísticos de Galicia: las infraestructuras de alojamiento turístico (decoración, habitaciones y arquitectura), la relación calidad-precio, las vías de comunicación, el clima, los servicios públicos y el medio ambiente del entorno que disfrutan. | | Fidelización del turista que visita Galicia. Alrededor del 64% de los visitantes ya habían estado en Galicia con anterioridad. | O12 |
| A13 | Turismo con insuficiente poder adquisitivo. En general, existe una escasa participación de las compras dentro del gasto diario del visitante. | | Importante peso del turismo itinerante en Galicia permitiendo la desestacionalización de la demanda. El 55% de los visitantes realizaron turismo espontáneo, esto es, aquellos que recorren diversas zonas de Galicia con ánimo de conocer y descubrir los parajes, tan sólo un 28% se define como turista de playa. | O13 |
| A14 | Bajo nivel de formación del empresario turístico. La pérdida de actividad del sector primario ha generado la expulsión de mano de obra hacia otros sectores, siendo el turismo una de las principales ramas de refugio. | | Mayor capacidad de gasto de los turistas como resultado del mayor nivel de rentas de la población por los buenos resultados económicos que se están obteniendo en los últimos años. | O14 |
| A15 | Dificultad de retener profesionales cualificados en las actividades relacionadas con el turismo como consecuencia del elevado empleo eventual existente en estas actividades. | | Tendencia de cambio en las preferencias de los visitantes que se dirige a tipos más diferenciados con una incipiente valoración del entorno en la práctica turística, basados en recursos en los que Galicia es excedentaria destacando aspectos culturales y medio ambientales (desarrollo sostenible): Turismo rural o verde, Turismo de Salud, Turismo Cultural, entre otros. Según los datos estadísticos sobre el turismo en Galicia para el año 2000, disponibles en Turgalicia, se aprecia que más del 85% de los turistas tiene su residencia habitual en las ciudades , que determina en buena medida sus aspiraciones con relación a lo que demanda: algo fuera de su entorno habitual. | O15 |
| A16 | Insuficiente de profesionalidad y modernización de la gestión de la oferta turística de alojamiento y su oferta complementaria por insuficiente nivel de formación y cualificación e inadecuada dotación de alojamientos en relación con los recursos de Galicia. | | Tendencia a la partición vacacional y posibilidad de incremento del turismo familiar, de fin de semana y de la tercera edad, que facilita el desarrollo de estrategias de desestacionalización a partir de productos configurados en torno a estancias cortas. | O16 |
| A17 | Excesivo distanciamiento de los centros formativos de la realidad del sector turístico y escasa participación del sector activo en el diseño curricular. | | Se percibe una incipiente y creciente demanda hacia el turismo verde por parte de los turistas que visitan Galicia, si bien los turistas mayoritariamente vienen buscando la satisfacción derivada principalmente de la oferta costera en la época estival, muy concentrada geográficamente en la realización del Camino de Santiago. | O17 |
| A18 | Galicia es la Comunidad Autónoma cuyos establecimientos hoteleros registran el menor índice de rentabilidad de todo el estado, según los informes anuales de la Federación Española de Hoteles (FEH). | | La existencia de una demanda mayoritaria de turismo de costa residente y el vínculo familiar de muchos visitantes supone una demanda cautiva importante. | O18 |

| ASPECTOS EXTERNOS: Entorno General y Específico del Turismo | | | | |
|---|--|-------------|--|-----|
| COD | AMENAZAS | COMPETENCIA | OPORTUNIDADES | COD |
| A19 | Escaso desarrollo turístico de la Costa Cantábrica dada la incorporación tardía al desarrollo turístico como consecuencia de su aislamiento y por un desarrollo inercial turístico. El turismo de la zona se caracteriza por una escasa profesionalización de la oferta, reducida presencia de canales de comercialización, modelo de turismo costero en temporada estival, entre otros. | | Masificación y saturación de otras zonas de España en comparación con Galicia. Lo cual supone un amplio abanico de oportunidades para la captación de turistas. | O19 |
| A20 | Tendencia de los territorios con clara especialización turística a adaptarse a los nuevos patrones del desarrollo turístico moderno y pueden definir nichos de mercado en que ofrecer un producto nuevo y diferenciado. Éste se caracteriza por la creciente competencia de destinos, por una continuada presencia de turistas en destinos de todo el mundo y con la diversificación del producto turístico y la creciente competencia de destinos. | | Oferta vinculada al turismo de playa y reducida oferta cultural y patrimonial de diversificación en zonas competidoras como el Arco Mediterráneo o las Islas. | O20 |
| A21 | Gran amenaza de las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC) para las Agencias de Viaje , dada las facilidades de venta a través de las nuevas tecnologías (cajeros automáticos interactivos, video-conferencias, reservas directas vía internet, venta telefónica). | | Los destinos turísticos consolidados se encuentran ante una situación condicionada por el deterioro de su base territorial , en extensión urbanística, intensidad edificadora, calidad paisajística, solapamiento de usos turísticos y residenciales, obsolescencia de su oferta e identificación con una imagen y un modelo tradicional, todos ellos factores difícilmente modificables a corto plazo. | O21 |
| A22 | Existe una batalla entre las grandes cadenas y los grupos independientes de Hoteles que se está saldando a favor de las primeras. De hecho, las grandes cadenas de Hoteles están adquiriendo o gestionando hoteles independientes familiares. | | Incipientes acciones de política turística en la Costa Cantábrica encaminadas a la valorización del patrimonio y comercialización, así como la coordinación con Galicia. | O22 |
| A23 | Alta competencia de otras zonas turísticas en el ámbito nacional con respecto a Galicia por mejor dotación de oferta, por políticas de promoción, por mejora de infraestructuras, con alternativas más atractivas, entre otros. | | Escasa presencia de grandes grupos europeos de agencias de viajes mayoristas en España. Si bien, la presencia de los mismos en el mercado español va en aumento. | O23 |
| A24 | Aumento de los grandes grupos de Agencias de Viajes y de la competencia entre las pequeñas y medianas agencias de viaje centrada en continuas ofertas y guerra de descuentos, entre otros. En el mercado están entrando franquicias y grupos de compra, por ejemplo, en 1999 nace Viva Tours (Iberia LAE, Sol Meliá, Iberostar, globalia). | | Escasa presencia de grandes cadenas hoteleras en Galicia. Todavía no se ha desarrollado la presión competitiva de grandes cadenas hoteleras en Galicia, con su presión hacia el cambio en los negocios tradicionales. | O24 |
| A25 | Canales de comercialización consolidados en el Arco Mediterráneo. Existe una intensa presencia de turoperadores, además esta zona se caracteriza por Saber hacer en turismo y por una cultura de servicio turístico, entre otros. | | Importante desarrollo turístico experimentado por destinos cercanos a Galicia como son el norte de Portugal y el norte de España. Estas zonas poseen características muy similares por lo que son altamente complementarias surgiendo en los últimos años acuerdos de cooperación en materia turística. | O25 |

| ASPECTOS EXTERNOS: Entorno General y Específico del Turismo | | | | |
|---|---|----------------------------|--|-----|
| COD | AMENAZAS | PRODUCTOS-SERVICIOS (1) | OPORTUNIDADES | COD |
| A26 | Infraestructura hotelera de Galicia media y baja asemejándose al de otros destinos maduros , con un predominio de alto grado de antigüedad, con un vector de estrategia competitiva que es exclusivamente el precio. Se trata de una oferta basada en la explotación turística de sus costas y de la centralidad cultural de Santiago lo cual limita el desarrollo de los productos turísticos, en los que por recursos Galicia presenta ventajas comparativas para su comercialización a través de operadores turísticos. | | Continuo proceso de modernización de la oferta hotelera gallega en los últimos años constatado en un mayor número de plazas de hoteles que hostales y una reducción del peso del subsector integrado por las pensiones y casa de huéspedes. | O26 |
| A27 | Relativamente baja oferta hostelera de alto nivel en Galicia, y muy mala o casi nula fuera de las ciudades principales de atracción, tendiendo a tener dificultades para consolidar su clientela, sin una especialización en un producto (salud, negocios, exótico) . Esto crea un desajuste entre la promoción del destino y la oferta real de alojamiento, y reduce notablemente la recepción de turistas con alto nivel de ingresos. | | Tendencia al liderazgo de los hoteles de categoría media , con una adecuada relación entre precio, calidad e identificación con un producto turístico. | O27 |
| A28 | Fuerte concentración de las plazas hoteleras españolas en cuatro comunidades (Cataluña, Baleares, Andalucía y Canarias) , que representan más del 65% de las plazas disponibles en los establecimientos españoles. El resto de comunidades suponen porcentajes muy inferiores, correspondiendo a Galicia casi el 5% de las plazas hoteleras existentes. | | Presencia de sumiller en restaurantes de categoría implicando un incremento en la calidad del servicio, además facilita la elección del vino por parte del comensal y garantiza la calidad . En este momento el vino se interpreta y estudia y cada vez son más las personas que conocen bodegas, denominaciones de origen, añadas, etc... La formación en enología y viticultura se ve favorecida por las escuelas de hostelería y por los centros de formación profesional en los que se imparten estos estudios. | O28 |
| A29 | Escasa capacidad de alojamiento de los establecimientos hoteleros de Galicia respecto a España dado que únicamente suponen el 4,8% de las plazas hoteleras. Una posible explicación a este hecho puede ser la existencia de múltiples establecimientos de turismo rural pero de pequeña capacidad en la mayor parte de ellos. | | Elevado crecimiento de la demanda del turismo cultural estructurado en torno al Camino de Santiago y del Año Xacobeo como hitos principales, acompañado de la consolidación de una imagen de marca alrededor del evento. | O29 |
| A30 | El Turismo de playa es un producto limitado en Galicia por su asociación al buen tiempo , lo que marca la elevada estacionalidad que le caracteriza. Su funcionamiento se reduce principalmente a los meses de julio y agosto. | | En la actualidad existe una importante oferta de alojamiento de turismo rural y verde en Galicia . A su alrededor se ha desarrollado una oferta de actividades complementarias de aventura. | O30 |
| A31 | Pequeño tamaño de las explotaciones de alojamiento de turismo rural y verde en Galicia , lo que implica problemas en la comercialización y en el acceso a la demanda. La oferta de alojamiento del turismo cultural en Galicia presenta una marcada especialización en fondas, pensiones y casas de huéspedes tradicionales, en proceso de tímida transformación. | | Actividad creciente en los últimos años del turismo de congresos en Galicia directamente relacionada con el propio dinamismo de la sociedad gallega, como generadora de iniciativas y contactos en el ámbito nacional e internacional que hagan posible la celebración de congresos. | O31 |

| ASPECTOS EXTERNOS: Entorno General y Específico del Turismo | | | | |
|---|---|-------------------------------|---|-----|
| COD | AMENAZAS | PRODUCTOS-SERVICIOS (Y II) | OPORTUNIDADES | COD |
| A32 | Reducida oferta de alojamiento del turismo de congresos en Galicia , inherente a los requerimientos y preferencias del visitante, las deficiencias de accesos rápidos y directos con variados países y la escasa vinculación con el resto de la oferta turística y las potencialidades de Galicia de alta categoría de turismo de congresos en Galicia que puede limitar la expansión del mismo. | | Se ha realizado un esfuerzo de inversión para la mejora y acondicionamiento del Turismo Náutico , si bien, este esfuerzo debe desembocar en una mayor explotación y capacidad de atracción. | O32 |
| A33 | Insuficientes instalaciones de campos de Golf en Galicia , a pesar de su ventaja en términos de disponibilidad de agua y terrenos, elementos clave para la construcción de campos de golf. | | Considerable mejora de las instalaciones en los balnearios históricos gallegos , situándose en una posición competitiva frente a otros territorios con especialización similar. | O33 |
| A34 | Escasas ofertas de turismo activo y de productos culturales en Galicia para una demanda cada vez menos contemplativa, así por ejemplo los turistas que se decantan por el turismo rural requieren de actividades complementarias de ocio y tiempo libre. | | Turismo de Golf es una de las tipologías turísticas con mayor crecimiento de la demanda , y buen acompañamiento de la oferta, con una importante competencia entre territorios, representa una de los elementos de oferta complementaria de mayor capacidad de atracción para un perfil de turista de elevado nivel de renta y capacidad de gasto . | O34 |
| A35 | Proliferación de museos etnográficos con el riesgo de generar una oferta museística de baja calidad, reiterativa – aburrida- y con un alto coste relativo de mantenimiento. | | Existencia de áreas de interés relativamente próximas entre sí , lo que permite la elaboración de rutas de diferentes formas y bajo coste de desplazamiento para el turista. | O35 |
| A36 | Escasa atracción turística y excesiva proliferación y dispersión espacial de una gran parte de los eventos festivos gallegos , la mayoría no tradicionales con merma de la eficacia de los recursos públicos (fecha de celebración, poder de atracción, excesiva polarización hacia la población autóctona,...). | | Liderazgo nacional en patrimonio histórico-artístico inventariado creando la oportunidad de elaborar productos de elevada singularidad (museos-centros de interpretación del vino, pizarra, carnaval,...) | O36 |
| A37 | Deficiente grado de adaptación de la oferta de termalismo y salud de Galicia a las nuevas necesidades y deseos de la demanda. | | Alto potencial de recursos para crear productos con alto grado de elaboración y fuerte nivel de diferenciación en Galicia . Un ejemplo son las ofertas gastronómicas conexionadas a elementos etnográficos o a producciones agroganaderas autóctonas o naturales (materia prima base de productos ecológicos) o la Posibilidad de recuperar algunos de los oficios artesanos autóctonos. | O37 |
| A38 | Insuficiente continuidad en el desarrollo de la oferta senderística , con posterior abandono de su estado en la mayoría de los casos implicando una deficiente calidad (señalización, existencia de soportes idóneos, limpieza, capacidad de atracción o nivel de interés, grado de elaboración de la oferta...). | | | |

| ASPECTOS EXTERNOS: Entorno General y Específico del Turismo | | | | |
|---|--|-----------------------------|--|-----|
| COD | AMENAZAS | SOCIAL Y TECNOLÓGICO (1) | OPORTUNIDADES | COD |
| A39 | Insuficiente asimilación de una cultura de globalización/internacionalización, en todos los ámbitos (institucional, social y empresarial), que permita aprovechar los aspectos positivos (intercambio intercultural, nuevos mercados) y hacer frente a los aspectos negativos generados (incremento de la competencia). | | Buena imagen de Galicia tanto en el resto de España como en el exterior , ligada a productos de calidad, riqueza natural, artística y cultural (Galicia Calidade). Que puede ser aprovechada para la promoción y desarrollo de diferentes actividades en el ámbito comarcal (turismo, productos del mar, huerta, vino, entre otros). | O38 |
| A40 | Insuficiente cultura emprendedora en Galicia , que dificulta el desarrollo de nuevas iniciativas de carácter empresarial, limitando el desarrollo económico y la generación de empleo. | | Localización de Galicia y reducción del efecto periferia , por el avance en las infraestructuras, el transporte y las comunicaciones permitiendo un flujo de personas importante. | O39 |
| A41 | Insuficiente sensibilidad social hacia el medioambiente en Galicia , que puede suponer una pérdida de competitividad ante zonas geográficas más desarrolladas en dicho ámbito (Pérdida comparativas de estándares de calidad de vida, atractivo de localización empresarial, pérdida de mercado pérdida de imagen de calidad, entre otras). | | Interés creciente por la conservación de espacios naturales y del equilibrio de los ecosistemas , que incidirá a medio y largo plazo en las comarcas y en las actividades que sepan incorporar dichos valores como por ejemplo el Turismo. | O40 |
| A42 | Tendencia a imitar modos de comportamiento de culturas externas , que puede provocar pérdida de identidad, alterar las relaciones sociales y afectar al mercado de productos-servicios (Comida rápida, cultura de la cerveza, por ejemplo). | | Tendencia social a consumir productos de calidad y naturales , como consecuencia del incremento del nivel de vida y el interés creciente por productos-servicios vinculados a la naturaleza y con un carácter ecológico. La calidad es un aspecto crítico para competir en los mercados más importantes y atractivos. | O41 |
| A43 | Desconocimiento de Galicia como destino turístico en el exterior , si bien se observan importantes avances al respecto. | | Preocupación creciente en el ámbito de Turismo por la calidad, la imagen, el diseño y la innovación , como estrategia coherente con su necesidad de competir a través de la diferenciación de productos-servicios. | O42 |
| A44 | Limitado grado de cualificación de los recursos humanos en los niveles operativos y de mandos intermedios en las empresas Turísticas , que incide enormemente en la calidad del servicio turístico, dado que este sector absorbe los desplazamientos trabajadores de otros sectores. | | Aumento del tiempo de ocio en los países desarrollados implicando un crecimiento de la demanda de turismo , principalmente por la reducción de la jornada laboral, jubilaciones anticipadas, aparición de nuevas fórmulas de trabajo (teletrabajo), flexibilidad de horarios y tendencias de la sociedad del bienestar, entre otros, que favorece nuevos hábitos de vida y el interés por los viajes. | O43 |
| A45 | Precariedad de mano de obra cualificada en nuevos oficios relacionadas con el turismo y sistemas de educación inadecuados que no incorporan las nuevas tecnologías a la enseñanza. | | Visión del deporte vinculado al desarrollo personal y al ocio activo , como efecto de la necesidad de una formación integral de los jóvenes, los hábitos de vida saludable, y el aprovechamiento del tiempo de ocio. Que favorece a las comarcas con amplios recursos para su realización (deportes náuticos, por ejemplo). | O44 |

| ASPECTOS EXTERNOS: Entorno General y Específico del Turismo | | | | |
|---|---|--------------------------------|---|-----|
| COD | AMENAZAS | SOCIAL Y TECNOLÓGICO (Y II) | OPORTUNIDADES | COD |
| A46 | Introducción en España de centros de formación turística de procedencia extranjera sin reconocimiento de imagen ni calidad, lo que dificulta o imposibilita la homologación de titulaciones. | | Presencia de emigrantes gallegos en el mundo que favorecen la comunicación de la imagen de calidad de Galicia como destino turístico. | O45 |
| A47 | Riesgo de falta de empleo para los técnicos españoles ante la llegada de profesionales extranjeros especializados. | | Buena imagen y alta demanda de los productos pesqueros procedentes de Galicia. Si bien, tras el PRESTIGE dicha imagen puede verse dañada. | O46 |
| | | | Existencia de nuevas tecnologías y herramientas de la comunicación , que impulsan el intercambio de información en general y la actividad económica en particular para la promoción y el acceso a nuevos mercados (internet, comercio virtual, por ejemplo). | O47 |
| | | | La identificación de una tradición cultural lingüística propia constituye un aspecto positivo de cara a promover una oferta diferenciadora, basada en los aspectos positivos de estos elementos. | O48 |

| ASPECTOS EXTERNOS: Entorno General y Específico del Turismo | | | | |
|---|---|-----------------------------------|--|-----|
| COD | AMENAZAS | SITUACIÓN ECONÓMICA Y EMPRESARIAL | OPORTUNIDADES | COD |
| A48 | Crisis en la economía Gallega derivada del desastre del Prestige con consecuencias económicas, sociales y ambientales de gran repercusión afectando directamente a las actividades relacionadas con el mar y con un efecto arrastre sobre las demás actividades especialmente en Turismo. | | Regionalización de la economía mundial , con impulso de lo local que contrarresta los posibles aspectos negativos de la globalización (uniformidad). Las características diferenciales proporcionan un valor complementario en el mercado (productos locales de calidad, naturales, por ejemplo). | O49 |
| A49 | Posible ampliación de la U.E. , representando una potencial disminución de la cifra global de fondos disponibles al incrementarse el número de países beneficiarios. | | Relevancia de Galicia en algunas actividades productivas (derivados del mar, agroalimentarias, forestal-madera, rocas ornamentales, turismo, entre otras), en algunas de ellas en el ámbito internacional, con potenciales efectos de sinergia en aquellas comarcas ricas en dichos recurso y/o actividades. Si bien, en la actualidad muy fragmentadas, poco integradas y centradas en la primera transformación generando poco valor añadido. | O50 |
| A50 | Escaso nivel de investigación, desarrollo e innovación y de prácticas de dirección avanzadas en las empresas turísticas de Galicia (RR.HH., sistemas de gestión de calidad, medioambiente y prevención) , que dificultan su incorporación a las empresas locales, imprescindibles en aquellas áreas que compiten vía diferenciación (calidad, servicio al cliente, entre otros). | | Gran crecimiento de la actividad turística, que sitúa claramente el turismo como uno de los fenómenos sociales y económicos más notables. El número de llegadas internacionales muestra una evolución que va desde los 25 millones de llegadas internacionales en 1950 a los 698 millones registrados en el 2000. Las principales regiones turísticas receptoras han sido, y continúan siendo, Europa y las Américas. De 1950 al 2000, las legadas turísticas internacionales en las 2 regiones aumentaron a una tasa media anual del 6,6 y 5,9 por ciento respectivamente. | O51 |
| A51 | La entrada de euro en algunos países de la U.E. provocó un incremento de los precios mayor que los salarios con la consiguiente pérdida de poder adquisitivo . Esto puede provocar un descenso en el crecimiento del Turismo . | | El saldo de Turismo y viajes en España ha gozado de forma ininterrumpida de superávit , con una tasa media de crecimiento interanual entre 1995 y 1999 del 12,7 %. En este período los ingresos por turismo de la Balanza de Pagos se han incrementado en 11.443 millones de euros, con una tasa media de crecimiento del 12,5 %, mientras los pagos por turismo se han incrementado en 1.834,7 millones de euros, con una media de crecimiento del 11,5 %. | O52 |
| A52 | La situación del empleo en cuenta a paro y la estabilidad laboral en España y Galicia , con indicadores aun desfavorables en comparación con la media europea y que restringe el consumo, el desarrollo del turismo, entre otros . | | Actual crisis mundial provocada por la posible guerra contra Irak , lo que puede provocar que los turistas se decanten por la realización de viajes cortos o de distancia media, si bien puede implicar enfriamiento de la economía mundial, reduciendo la capacidad de gasto de las familias. | O53 |

| ASPECTOS EXTERNOS: Entorno General y Específico del Turismo | | | | |
|---|---|-------------------------|--|-----|
| COD | AMENAZAS | UNIVERSO PÚBLICO (1) | OPORTUNIDADES | COD |
| A53 | Exceso de burocracia y/o desconocimiento para un adecuado aprovechamiento de las numerosas ayudas públicas en todos los ámbitos , que limita su eficacia y una positiva incidencia en la mejora de las actividades tanto de carácter empresarial como social. | | Consideración del turismo por parte de las administraciones públicas como uno de los ejes de desarrollo económico y social de Galicia , dado que esta cadena produce un efecto arrastre en el resto de las cadenas empresariales (comercio, la construcción, el mar, el deporte y ocio, entre otras). | O54 |
| A54 | Deficiente conexión con la cornisa cantábrica , que dificulta el acceso a mercados muy próximos, con efectos negativos para el intercambio de mercancías y el turismo. El proyecto de construcción de la Transcantábrica, reducirá esta problemática. | | Aprobación del Plan Galicia por parte del Consejo de Ministros para paliar las consecuencias del PRESTRIGE con un valor de 12.459 millones para el impulso de Galicia. Se pretende a corto plazo paliar las consecuencias económicas y sociales del Prestige y, a medio y a largo plazo impulsar el desarrollo social y económico de Galicia para mantener los actuales niveles de convergencia con la renta media española. El Plan supondrá una inversión adicional de más de 5.200 millones de euros en los próximos años. | O55 |
| A55 | Insuficientes y obsoletas infraestructuras de ferrocarril , con trazados que no permiten velocidades adecuadas hoy en día, no conectando adecuadamente Galicia con el resto de España y Portugal y por extensión al resto de Europa dificultando la entrada de visitantes. | | Nuevos recursos para programas de desarrollo rural a través del Plan Galicia. Se destinarán hasta 75 millones de euros adicionales en el periodo 2003-2006 para, entre otras, actividades de fomento de la inversión turística, actividades de artesanía y servicios y valorización del patrimonio rural en el territorio afectado. | O56 |
| | | | Campañas de promoción nacional e internacional de la imagen de los productos gallegos a través del Plan Galicia. Se centrará, entre otros, en productos como el mejillón, otros moluscos, mariscos, especialidades de pesca y productos de acuicultura destinando para ello 10 millones de euros. | O57 |
| | | | Se promoverá entre las Administraciones y el sector turístico privado un convenio para la comercialización del producto turístico de Galicia en el año 2003, destinando el Plan Galicia 4 millones de euros. | O58 |
| | | | Apoyo por parte de la Administración General del Estado como consecuencia del desastre del PRESTIGE durante el 2003 a Galicia otorgando prioridad a Galicia, en la medida de lo posible, en la celebración en su territorio de congresos y eventos de carácter público. | O59 |
| | | | Existencia de Turgalicia como canal especializado , que constituye una importante herramienta para la dinamización, promoción y distribución de productos turísticos en Galicia: Con una especial incidencia y efecto arrastre en otras actividades económicas (construcción, productos agroalimentarios, entre otras). | O60 |

| ASPECTOS EXTERNOS: Entorno General y Específico del Turismo | | | | |
|---|----------|----------------------------|---|-----|
| COD | AMENAZAS | UNIVERSO PÚBLICO (Y II) | OPORTUNIDADES | COD |
| | | | La Ley de Ordenación y Promoción del Turismo de Galicia generará importantes cambios en el mapa de infraestructuras y servicios turísticos, especialmente en materia de ordenación (nuevas clasificaciones de establecimientos, lucha contra el intrusismo, sujeción legal de las profesiones turísticas, plan regional de ordenación turística). | O61 |
| | | | Incorporación de las enseñanzas turísticas al ámbito universitario y elevación de los estudios de turismo al grado de licenciatura. Existen un centenar de centros que imparten la Diplomatura de Turismo. | O62 |
| | | | Interés tanto en el ámbito nacional (INEM, FORCEM) como europeo (Fondo Social Europeo) para intensificar la formación en turismo. Además, la Secretaria de Estado de Comercio Turismo y Pyme desarrolló un programa de becas para la formación de técnicos. | O63 |
| | | | Apoyo público al desarrollo de iniciativas a través de iniciativas concretas en instrumentos financieros (Programas LEADER, PRODER, subvenciones de capital, préstamos subvencionados), estrategias de ordenación y promoción comarcal (Planes de Desarrollo Comarcal de Galicia), adecuación del patrimonio histórico y cultural, y acciones de comercialización del destino Galicia, así como acontecimientos desarrollados en su territorio (Año Xacobeo, Capital Europea de la Cultura). | O64 |

I.2 Factores Clave para el desarrollo del Turismo en O Salnés

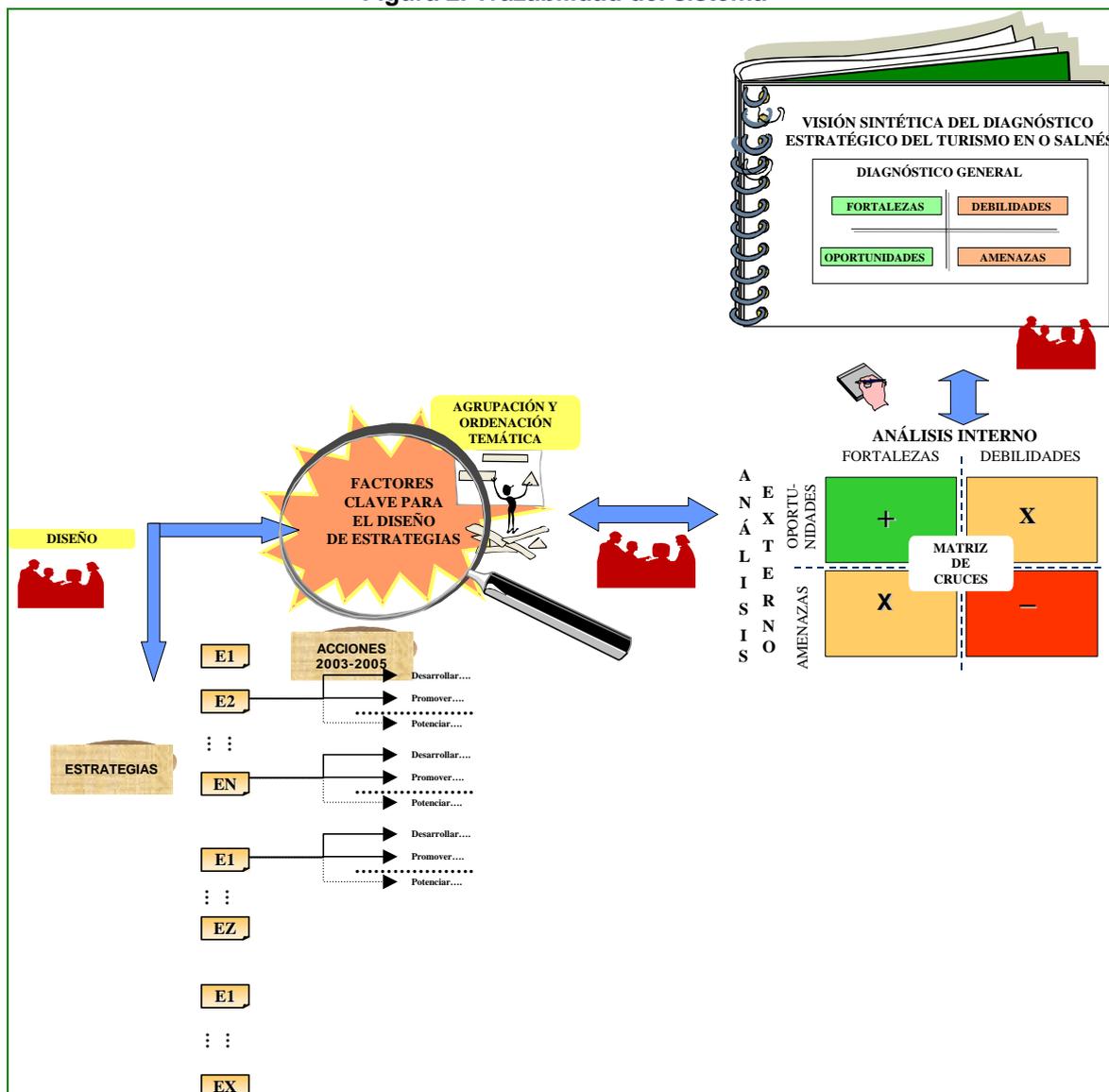
I.2.1. Metodología de obtención de Factores Clave

La **visión sintética del Diagnóstico Estratégico, tanto externo como interno (DAFO)**, incluye los aspectos positivos y negativos derivados del entorno (oportunidades y amenazas) y de las actividades de turismo en la comarca de O Salnés (fortalezas y debilidades). En total se detectaron **145 aspectos positivos** (81 fortalezas y 64 oportunidades) y **137 negativos** (82 debilidades y 55 amenazas) que afectan al conjunto de actividades de turismo de la comarca.

A través de la metodología de reflexión estratégica de análisis-diagnóstico-factores clave-estrategias, se han sintetizado **14 Factores Claves del Diagnóstico** determinantes para el diseño de estrategias. Estos Factores Clave marcan los aspectos fundamentales sobre los que es necesario incidir para la mejora del conjunto de actividades turísticas de O Salnés, guiando el diseño de **Estrategias y Acciones de Mejora**. El proceso completo se muestra de forma esquemática en la Figura 2.

Este proceso debe servir para disponer de una referencia articulada sobre la situación **del Turismo en O Salnés** desde el análisis externo e interno del mismo hasta una aproximación al diseño de estrategias para su futuro. En consecuencia, es **una de las entradas para el planteamiento de la fase de diseño de Estrategias y Acciones para el período 2003-2005**.

Figura 2. Trazabilidad del sistema



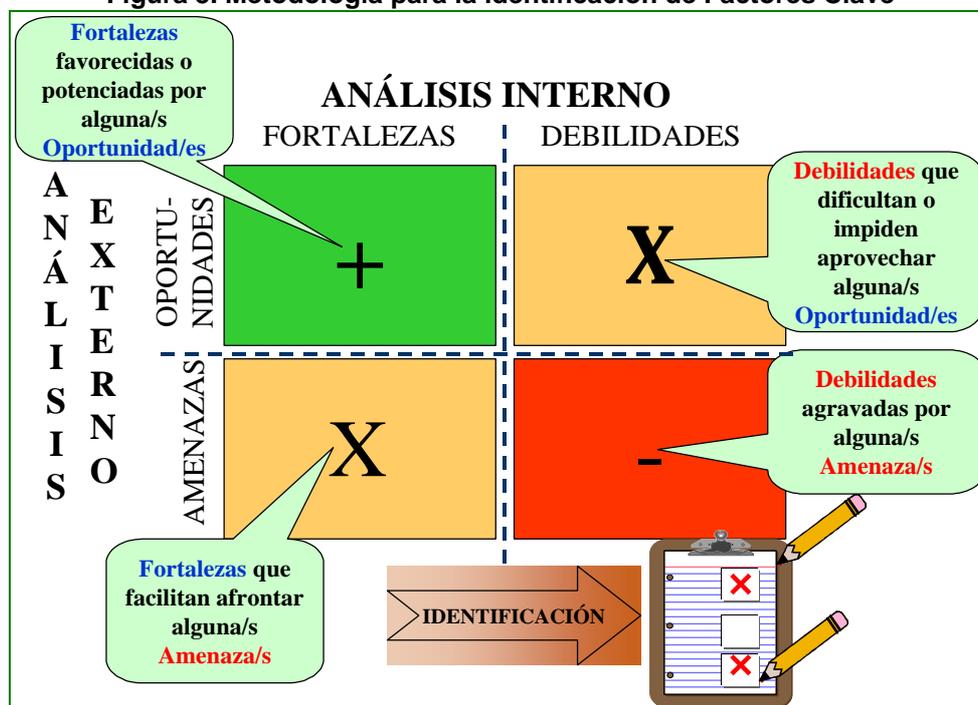
Fuente: elaboración propia

En cualquier análisis estratégico, la fase de diagnóstico suele ser muy profusa en la captación e interpretación de datos, tanto referidos al ámbito externo como al ámbito interno.

Esa profusión de datos puede, sin embargo, dificultar la obtención de conclusiones relevantes sobre la verdadera situación de la actividad productiva analizada si no se realiza un **esfuerzo metodológico de síntesis**, que facilite de algún modo “visualizar”, de forma resumida, la situación diagnosticada. Ese esfuerzo de síntesis debe concluir en la identificación de los llamados **factores clave** cuya consideración será fundamental para un adecuado diseño de Estrategias y Acciones en el ámbito temporal considerado.

La Figura 3 sintetiza e ilustra la metodología seguida para la identificación de los **Factores Clave** a considerar en las Actividades Turísticas de O Salnés.

Figura 3. Metodología para la identificación de Factores Clave



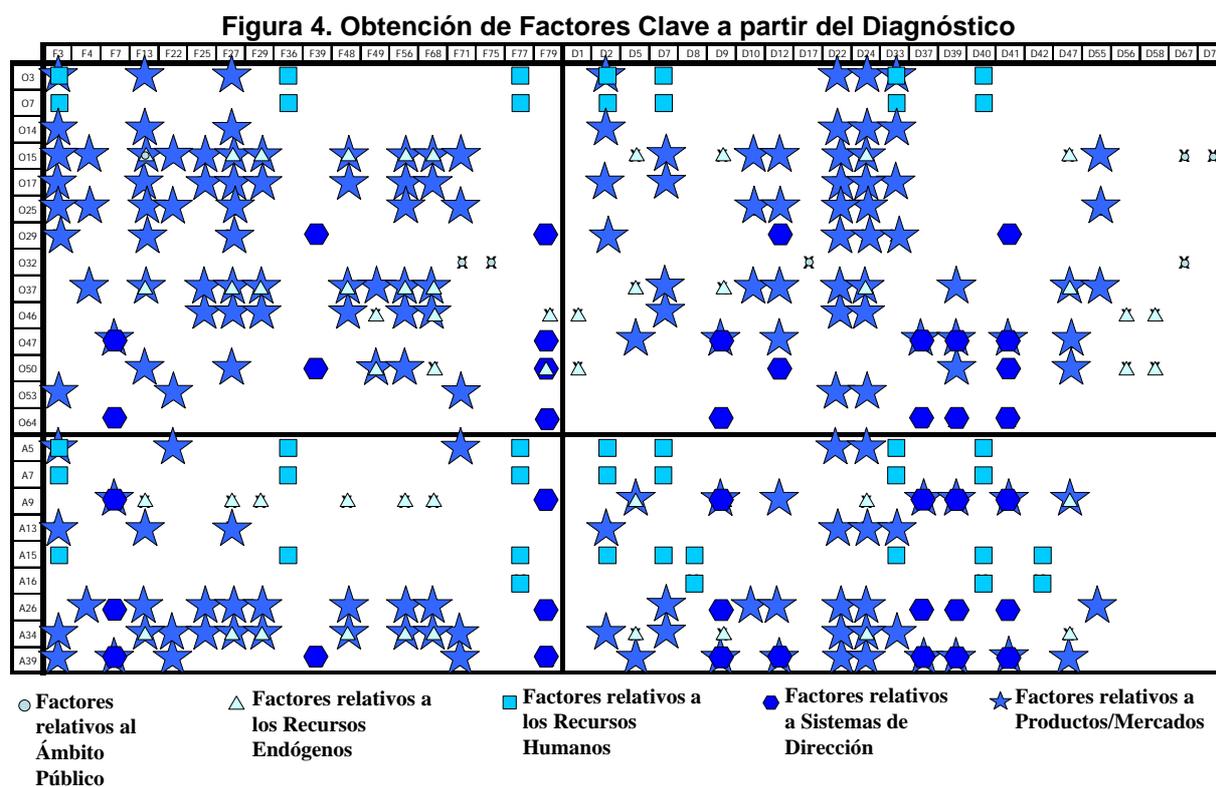
Fuente: elaboración propia

Basándose en dicha metodología, los pasos a seguir se sintetizan en los siguientes:

- **Sintetizar** una relación de todos los aspectos positivos (oportunidades) y negativos (amenazas) que se detectan en el **análisis externo**.
- **Resumir** una relación de todos los aspectos positivos (fortalezas o puntos fuertes) y negativos (debilidades o puntos débiles) detectados en el **análisis interno**.
- Considerar simultáneamente los aspectos citados para analizar los posibles **crucos** o **relaciones** entre unos y otros. En los casos en que exista relación entre unos y otros, ésta puede ser de cuatro tipos diferentes:
 - Fortalezas que se ven favorecidas o potenciadas por alguna oportunidad del entorno.

- Fortalezas derivadas de la situación interna que permiten afrontar con posibilidades alguna de las amenazas del entorno.
- Debilidades internas que dificultan (o incluso impiden totalmente) el aprovechamiento de alguna oportunidad del entorno.
- Debilidades detectadas en el análisis interno que se ven agravadas por alguna amenaza del entorno.

El análisis de las cuatro posibilidades de interrelación debe llevar a la identificación de los **Factores Clave del Diagnóstico**, tomando en consideración tanto el aspecto **cuantitativo** (el número de interrelaciones de cada variable con las demás) como el aspecto **cualitativo** (la importancia estratégica de cada interrelación). La Figura 4 ilustra la obtención de Factores Clave a partir de los aspectos del Diagnóstico.



Debido al número de aspectos del diagnóstico, fue necesario efectuar complejas **matrices de cruces para determinar los factores claves**, que facilitasen el posterior diseño de Estrategias y Acciones.

Posteriormente, se realizó el cruce de aspectos externos (amenazas y oportunidades) con aspectos internos (debilidades y fortalezas), **seleccionando aquellas interrelaciones de mayor intensidad**. A partir de las 64 oportunidades y 55 amenazas del entorno y de las 81 fortalezas y 82 debilidades internas del diagnóstico general. Dicha matriz recoge **los 260 cruces más relevantes de aspectos del diagnóstico**, resultado de una valoración realizada entre +3 (más importante) y +1 (menos importante) a los aspectos positivos del diagnóstico (oportunidades y fortalezas) y una valoración entre -3 (más importante) y -1 (menos importante) a los aspectos negativos del diagnóstico (amenazas y fortalezas). Finalmente, el equipo de expertos, realizó una **agrupación temática** de dichos cruces.

I.2.2. Identificación de Factores Clave para el desarrollo del Turismo en O Salnés

A modo de **síntesis** la Tabla 1 ofrece la visión conjunta y resumida de los factores identificados como clave para el desarrollo del turismo en O Salnés. La agrupación temática realizada de los mismos hace referencia a los siguientes aspectos:

- **Factores relativos al ámbito público**, teniendo en cuenta la interrelación existente entre aspectos del universo público y el turismo.
- **Factores relativos a recursos endógenos**, teniendo en consideración los recursos susceptibles de aprovechamiento turístico.
- **Factores relativos a recursos humanos**, considerando los aspectos tanto internos como externos que hacen referencia a aspectos importantes para el desarrollo del turismo en O Salnés.
- **Factores relativos a sistemas de dirección**, agrupación que recoge los aspectos que inciden en la gestión empresarial de las actividades turísticas, tanto desde el punto de vista público como privado.

- **Factores relativos a productos/ mercados**, que engloba aquellos factores que inciden en los clientes actuales y potenciales en función de los productos actuales y las tendencias existentes en ambos ámbitos.

Posteriormente, se detalla a modo de ficha resumen el contenido fundamental de cada uno de los Factores Clave.

Tabla 1. Síntesis de Factores Clave

| | | |
|--|---------|---|
| FACTORES RELATIVOS AL ÁMBITO PÚBLICO | FCT 1. | PERCEPCIÓN DE LA ORDENACIÓN URBANÍSTICA DE LA COMARCA COMO FACTOR DE ATRACCIÓN Y CANALIZADOR DE LA IMAGEN DE LA ZONA EN EL MERCADO TURÍSTICO. |
| | FCT 2. | INCIDENCIA DE LAS INFRAESTRUCTURAS Y EQUIPAMIENTOS PÚBLICOS EN EL DESARROLLO DEL TURISMO EN O SALNÉS. |
| FACTORES RELATIVOS A RECURSOS ENDÓGENOS | FCT 3. | EXISTENCIA DE EXCEPCIONALES RECURSOS COMARCALES |
| | FCT 4. | CONCIENCIACIÓN DE CUIDADO DEL MEDIO AMBIENTE |
| FACTORES RELATIVOS A RECURSOS HUMANOS | FCT 5. | INCIDENCIA DE LA ESTACIONALIDAD DE LA DEMANDA EN EL EMPLEO TEMPORAL |
| | FCT 6. | IMPORTANCIA DE LA FORMACIÓN Y PROFESIONALIZACIÓN COMO ELEMENTOS BÁSICOS INTANGIBLES |
| FACTORES RELATIVOS A SISTEMAS DE DIRECCIÓN | FCT 7. | IMPORTANCIA DE LA COOPERACIÓN EN LA ORGANIZACIÓN DEL MODELO TURÍSTICO |
| | FCT 8. | RELEVANCIA DEL EMPLEO DE HERRAMIENTAS DE PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN ESTRATÉGICA |
| FACTORES RELATIVOS A PRODUCTOS/ MERCADOS | FCT 9. | PERCEPCIÓN DE LA CALIDAD COMO FACTOR DE COMPETITIVIDAD DE LOS PRODUCTOS/SERVICIOS TURÍSTICOS |
| | FCT 10. | TENDENCIA A LA DIFERENCIACIÓN COMO ELEMENTO COMPETITIVO |
| | FCT 11. | ESTRECHA RELACIÓN ENTRE EL TURISMO Y OTRAS ACTIVIDADES PRODUCTIVAS DE LA COMARCA |
| | FCT 12. | INTERÉS EN LA DIVERSIFICACIÓN DE LA OFERTA TURÍSTICA |
| | FCT 13. | POSICIÓN GEOGRÁFICA DE LA COMARCA RESPECTO A SUS PRINCIPALES MERCADOS TURÍSTICOS ACTUALES |
| | FCT 14. | IMPORTANCIA DEL MARKETING Y LA COMUNICACIÓN EN EL MERCADO TURÍSTICO, ESPECIALMENTE EN LA CAPTACIÓN DE MERCADOS TURÍSTICOS |

FCT 1. PERCEPCIÓN DE LA ORDENACIÓN URBANÍSTICA DE LA COMARCA COMO FACTOR DE ATRACCIÓN Y CANALIZADOR DE LA IMAGEN DE LA ZONA EN EL MERCADO TURÍSTICO.

Aspectos del diagnóstico más relacionados: F13; D67; D72; O15

Es importante tener en cuenta la **alta valoración** que el mercado turístico otorga a los **aspectos intangibles**.

Entre ellos, la **imagen de la comarca** se sitúa como uno de los más relevantes a la hora de diseñar y comunicar una imagen positiva y cumplir las expectativas que se marcan los consumidores. Elementos como la regulación de espacios para el ocio y esparcimiento, la configuración de los cascos urbanos históricos, la integración de elementos paisajísticos o la adecuación de las ciudades al entorno, son cada vez más valorados en los mercados turísticos.

Cierta **permisividad urbanística** y la falta de **criterios de regulación supramunicipal suficientes** han derivado en una situación de asentamientos dispersos, cierto deterioro paisajístico en el medio urbano, y una falta de articulación de la trama urbana para el aprovechamiento de los recursos turísticos: recursos naturales y paisajísticos, puertos y patrimonio cultural, entre otros.

FCT 2. INCIDENCIA DE LAS INFRAESTRUCTURAS Y EQUIPAMIENTOS PÚBLICOS EN EL DESARROLLO DEL TURISMO EN O SALNÉS.

Aspectos del diagnóstico más relacionados: F71; F75; D17; D67; O32

En los últimos años, la comarca ha mejorado notablemente en cuanto a **infraestructuras de acceso a la misma** (acceso a autopista hacia Santiago y Vigo y enlace vía rápida) y en cuanto a la existencia de **equipamientos públicos favorables para el desarrollo del turismo** (puertos, parques, paseos, instalaciones deportivas, entre otras), que influyen en la visión de la comarca asociada a calidad de vida y cuidado del medioambiente, aspectos que socialmente están siendo cada vez más valorados. Prácticamente el 90% de los clientes que se trasladan a la comarca utilizan el coche como medio de transporte.

Teniendo en cuenta la existencia de recursos endógenos para el desarrollo del turismo en la comarca, se aprecia una **insuficiente señalización turística** de los mismos, estando en muchos casos escasamente indicadas las zonas de especial interés y las posibles rutas para acceder a los mismos.

Se aprecia también una insuficiencia **en las vías de circunvalación a los núcleos urbanos**, especialmente necesaria en época estival, repercutiendo negativamente en la imagen de la comarca en el exterior.

Es importante tener en cuenta la percepción de que las **infraestructuras deportivas existentes son consideradas como infrautilizadas en algunos casos**, como por ejemplo los pequeños puertos existentes en la costa de la comarca, derivado fundamentalmente de una **insuficiente coordinación** entre organismos públicos.

FCT 3. EXISTENCIA DE EXCEPCIONALES RECURSOS COMARCALES

Aspectos del diagnóstico más relacionados: F13; F27; F29; F48; F56; F68; D5; D9; D24; D47; O15; O37; A9; A34

Actualmente se aprecian en la comarca la **existencia de excepcionales recursos naturales, culturales y patrimoniales susceptibles de un aprovechamiento desde el punto de vista turístico** y de forma respetuosa con el cuidado del medio ambiente.

Se observan ciertas tendencias en los mercados turísticos, fundamentalmente asociados al **ocio activo y al disfrute paisajístico** que favorecen un potencial desarrollo del mismo en la comarca.

No obstante, esto puede generar una **excesiva dependencia de factores externos** como puede ser la incidencia del Prestige en la comarca que afecta de forma conjunta a la imagen de los recursos comarcales en exterior, como por ejemplo los productos derivados del mar o el estado de las playas.

Aún cuando **existen iniciativas dinamizadoras** en este sentido (rutas, actividades náuticas, entre otras), se aprecia un **insuficiente desarrollo de actividades de ocio** complementarias relacionadas con los recursos en O Salnés y, en algún caso, no existe suficiente comunicación al mercado de las existentes (directamente o a través de intermediarios).

FCT 4. CONCIENCIACIÓN DE CUIDADO DEL MEDIO AMBIENTE

Aspectos del diagnóstico más relacionados: F49; F68; F79; D1; D56; D58; O46; O50

El mercado turístico está cada vez más concienciado de la **importancia del cuidado del medio ambiente como factor de sostenibilidad de futuro**. En la comarca en los últimos años se han ido acometiendo **actuaciones públicas** tendentes a potenciar la concienciación de la población en general y el respeto y cuidado del medio ambiente (Agenda 21, Fundación Biodiversidad, entre otros).

La **población en general** de O Salnés **es consciente** de la relevancia de este factor dado su peso en el sistema productivo de la comarca (productos del mar, vitivinícola, hortofrutícola, entre otros). No obstante dicha concienciación, todavía se aprecia entre la población de la comarca un **insuficiente desarrollo proactivo de acciones preventivas**, pudiendo influir negativamente en la imagen conjunta de la comarca y en el deterioro de los recursos naturales más inmediatos (limpieza de las calles, uso de papeleras, uso de contenedores de reciclaje, entre otros).

Además, es necesario tener en cuenta la **incertidumbre** que genera la incidencia del Prestige, puesto que no existe una **información** clara sobre su evolución futura, condicionando el desarrollo de cualquier actividad relacionada con el mar en la comarca.

FCT 5. INCIDENCIA DE LA ESTACIONALIDAD DE LA DEMANDA EN EL EMPLEO TEMPORAL

Aspectos del diagnóstico más relacionados: F3; F36; F77; D2; D7; D33; D40; O3; O7; A5; A7; A15

Los **principales clientes turísticos** de la comarca en la actualidad son el **mercado español y, en menor medida, el mercado portugués**, que se encuentran muy próximos geográficamente y que tiene una menor incidencia estacional.

La **existencia de algunas iniciativas** tendentes a disminuir el impacto de esta estacionalidad puede servir de elemento dinamizador. Como ejemplo, se pueden citar las fiestas gastronómicas, el relanzamiento de las actividades de Fexdega, las actividades náuticas del Aquarium de O Grove y otras actividades de ocio activo que están empezando a ser impulsadas tanto desde el ámbito privado como desde el ámbito público.

Sin embargo, la **estacionalidad de la demanda** es uno de los problemas principales que tienen consecuencias serias en otros aspectos, formando un círculo vicioso: dada la estacionalidad de la demanda, los empresarios **no tienen suficientes recursos** para poder **mantener las contrataciones** durante todo el año, recurriendo a modalidades de **empleo temporal** y de **insuficiente formación**.

Asociado a esta estacionalidad, la mayor parte de **actividades programadas y eventos culturales** de la comarca **se concentran** en los **meses de verano**, existiendo cierto vacío el resto del período, así como una **insuficiente coordinación de todas las actuaciones relacionadas en la comarca**.

FCT 6. IMPORTANCIA DE LA FORMACIÓN Y PROFESIONALIZACIÓN COMO ELEMENTOS BÁSICOS INTANGIBLES

Aspectos del diagnóstico más relacionados: F77; D8; D40; D42; A15; A16

La **existencia de centros de formación específicos próximos** (Centro de Formación de Hostelería, Universidades y otros centros privados) y el **cambio generacional** favorecen el **incremento** de la **profesionalización** en las actividades turísticas en general, potenciando la imagen de calidad asociada a las actividades principales (alojamiento/restauración) como **satisfactores intangibles** de la demanda turística.

Existe cierta **conciencia de la insuficiente formación existente** en las actividades turísticas de la comarca, **desarrollándose algunos cursos de formación** específica, especialmente orientados a las actividades principales de la cadena (restauración/hostelería). Sin embargo, se aprecia una deficiente formación en los **elementos conexos** y que conforman la imagen global de la comarca que el visitante se lleva, como pueden ser los prestadores de servicios (taxistas, policía local, entre otros).

No obstante, la **estacionalidad** de la demanda **dificulta** seriamente la **profesionalización** en las actividades turísticas. Asimismo, el bajo nivel de formación del empresariado afecta a los parámetros de **profesionalidad y propensión al cambio**, dificultando los cambios y la modernización en la gestión y organización turística.

Además, hay que destacar la existencia de cierto nivel de **intrusismo profesional** de actividades no reconocidas legalmente y de difícil control que merman la imagen de calidad asociada a las actividades principales (alojamiento/restauración).

La **restauración** y el **alojamiento** son **actividades “refugio”** que suelen absorber los desplazamientos de trabajadores de otros sectores así como las bolsas de desempleados dificultando la profesionalización.

FCT 7. IMPORTANCIA DE LA COOPERACIÓN EN LA ORGANIZACIÓN DEL MODELO TURÍSTICO

Aspectos del diagnóstico más relacionados: F39; F79; D12; D41; O29; O50; A39

Uno de los aspectos clave para el desarrollo de cualquier estrategia es la **cooperación** entre los agentes implicados, especialmente en sistemas productivos de pequeñas y medianas empresas, con amplia incidencia de empresas familiares.

En general, en la comarca se observa una **favorable disposición a la cooperación, tanto entre empresas y administraciones públicas como entre las propias empresas**. Existen modelos de participación público privada, como por ejemplo el Grupo de Acción Local, los consejos sectoriales y las diversas asociaciones de empresarios turísticos de la comarca.

Si bien, todavía **no se aprecia un suficiente nivel de implicación en la gestión y organización** a través de un ente común, fundamentalmente por la falta de compromiso financiero.

Teniendo en cuenta la pequeña dimensión de las empresas que ofrecen productos/servicios turísticos de la comarca, es especialmente relevante la **insuficiente cooperación en el desarrollo de modelos conjuntos de comercialización** que faciliten el aprovechamiento de sinergias y estructuras comunes, con favorable incidencia en los costes de comercialización.

El **insuficiente compromiso público-privado** dificulta el aprovechamiento de las estrategias de crecimiento basadas en productos innovadores, como el turismo náutico, turismo rural, senderismo o cultural, entre otros, que podrían generar mayor valor añadido al turismo de la comarca.

Otro de los aspectos asociados a dicha organización del modelo turístico, es la **falta de una marca turística conjunta propia y diferenciada**.

FCT 8. RELEVANCIA DEL EMPLEO DE HERRAMIENTAS DE PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN ESTRATÉGICAS.

Aspectos del diagnóstico más relacionados: F7; F79; D9; D37; D39; D41; O47; O64; A9; A26; A39

La existencia de una estructura fundamentalmente de **pequeñas y medianas empresas supone cierta flexibilidad** en la prestación de servicios turísticos, que facilita el desarrollo de estrategias de respuesta rápida a los cambios del entorno.

Estas actividades en la comarca tienen un **carácter fundamentalmente familiar**, que con el cambio generacional en la gestión puede suponer un importante avance en el empleo de herramientas estratégicas que faciliten la modernización y la normalización de procesos organizativos, favoreciendo la adopción de unos estándares de calidad.

Dichas empresas se caracterizan también por disponer de **recursos financieros limitados**. No obstante, existen **importantes ayudas públicas** para la financiación de acciones en el ámbito turístico, como pueden ser el programa PRODER o el Plan Galicia.

Es importante destacar la **amenaza de entrada de nuevos competidores** en la comarca en las actividades de alojamiento y restauración, con modernos sistemas de dirección y gestión que facilitan la rentabilidad empresarial de dichas actividades.

El insuficiente empleo de **herramientas de marketing estratégico**, como la segmentación de mercados que dificulta un posicionamiento claro en el mercado y, por consiguiente, limita el desarrollo de mix diferenciados de productos, precios, comunicación y canal de comercialización.

Otro aspecto a considerar es el **escaso empleo de los intermediarios turísticos como instrumento de comercialización**, siendo la mayor parte de contrataciones realizadas directamente por el consumidor final.

FCT 9. PERCEPCIÓN DE LA CALIDAD COMO FACTOR DE COMPETITIVIDAD DE LOS PRODUCTOS/ SERVICIOS TURÍSTICOS

Aspectos del diagnóstico más relacionados: F25; F27; F29; F48; F56; F68; D7; D22; D24; O15; O17; O37; O46; A26; A34

Entre los empresarios turísticos de O Salnés se tiene la **percepción** de que **la calidad de sus productos/servicios suponen una fuente de ventaja respecto a comarcas próximas y con respecto a Galicia en general.**

En la comarca existen **productos turísticos ya consolidados**, especialmente en cuanto a alojamiento y restauración, así como la existencia de recursos susceptibles de un mayor aprovechamiento turístico. En algunos casos, **se están desarrollando acciones para la implantación de sistemas de calidad** en los establecimientos, si bien, se aprecia una **insuficiente orientación cultural a la calidad** y un **escaso control formal** de la misma, tanto en el ámbito directivo como en el operativo, **dificultando** la generación de **fidelidad en el cliente a través de su satisfacción.**

Los **consumidores** son cada vez **más exigentes** en cuanto a los **niveles mínimos de calidad** y a todo lo relacionado con el servicio de atención al público así como los **aspectos tangibles del servicio.** Hay que tener en cuenta que un cliente satisfecho recuerda fundamentalmente la ubicación geográfica del establecimiento.

La **saturación turística** en la zona de costa en temporada alta y la **insuficiente formación y profesionalización**, puede **dificultar** la adecuada **atención a la calidad de servicio**, redundando en una mala imagen de la zona en general.

FCT 10. TENDENCIA A LA DIFERENCIACIÓN COMO ELEMENTO COMPETITIVO

Aspectos del diagnóstico más relacionados: F4; F13; F27; F56; D10; D12; D24; D55; O15; O25; O37; A26

Existen en la Comarca de O Salnés **recursos naturales** de atractivo turístico así como el **patrimonio histórico-artístico**, la **gastronomía** o el **folclore**, entre otros. Si bien **no muestran un carácter diferenciador** respecto a otras zonas de Galicia, norte de España y norte de Portugal, por lo que resulta **difícil abrirse un hueco entre todas las zonas** que tratan de promocionarse en los diferentes eventos.

Todas estas zonas siguen un **patrón de desarrollo turístico similar** derivado de la similitud de recursos de los que disponen por lo que se convierten en **competidores y, la vez**, por su proximidad geográfica en **elementos complementarios**. Además, hay que tener en cuenta que han experimentado un relevante desarrollo turístico en los últimos años.

Por ejemplo, existen otras rías y otros puertos muy próximos a la comarca de O Salnés con condiciones similares para la práctica de los deportes náuticos a los que se le añade un gran prestigio como es el caso de Baiona y que puede desplazar la demanda hacia esas zonas.

Por otro lado, existe una **falta de identificación de la Comarca**, en general se conoce la ubicación de las Rías Baixas pero éste no es asociado a O Salnés y además, éste se confunde con el de Arousa, al **no existir una imagen turística en el mercado diferenciadora**.

Es significativo que los consumidores tienen que **relacionar a O Salnés con las Rías Baixas**, y muchas veces es confundida con el término Arousa, al no existir una **imagen de marca clara** ni ser comunicada al mercado.

FCT 11. ESTRECHA RELACIÓN ENTRE EL TURISMO Y OTRAS ACTIVIDADES PRODUCTIVAS DE LA COMARCA

Aspectos del diagnóstico más relacionados: F13; F27; F49; F56; D39; D47; O37; O50

Existe una **estrecha relación entre el turismo y otras actividades productivas de la comarca** (viticultura, productos del mar, comercio, entre otras) actuando en muchos casos como **potenciador** de la demanda de productos de dichas y fomentando una imagen integral de la comarca de O Salnés.

Asociado a dichas actividades, se observan **importantes recursos naturales, culturales y patrimoniales**, con algunas **experiencias positivas** en el desarrollo conjunto de actividades como la Ruta del Vino, Rutas Marítimas, la marca Estación Náutica, Puntos Pasión Playa, el proyecto Senda Verde, Rutas de Senderismo, campos de golf, entre otras, **potenciando la posibilidad de complementar la oferta turística existente en la comarca.**

Si bien, **no se aprecia una organización y coordinación conjunta** de los eventos en O Salnés, **restando potencial** para el aprovechamiento de las sinergias derivadas, así como ciertas **deficiencias en la continuidad** de dichas actividades derivado de cierta desatención por parte de las empresas de otras actividades productivas en la comarca, con incidencias negativas en la satisfacción de las expectativas del turista.

FCT 12. INTERÉS EN LA DIVERSIFICACIÓN DE LA OFERTA TURÍSTICA

Aspectos del diagnóstico más relacionados: F3; F13; F27; D2; D22; D24; D33; O3; O14; O17; O29; A13; A34

Si bien **aproximadamente dos tercios de las exigencias de demanda de turismo se centran en sol y playa**, dicha demanda se ha convertido en una **condición necesaria pero no suficiente** para la **retención del turismo** en una zona geográfica. Añadido a los **cambios socioculturales** en el disfrute del **tiempo de ocio** durante todo el año y la incidencia de la **fuerte estacionalidad de la demanda** señalan posibles aspectos estratégicos para afrontar el futuro.

Al lado de las empresas orientadas al alojamiento y restauración se aprecia en la comarca una **insuficiente existencia de actividades complementarias durante todo el año** desaprovechando mercados como el turismo de ocio, el turismo deportivo, el turismo náutico o el turismo activo que pueden tener menor incidencia estacional y que pueden estar enfocados hacia el segmento mayoritario de turistas de O Salnés (España y Norte de Portugal).

Hay que tener en cuenta también el **potencial de gasto en turismo interno de Galicia**, dadas las facilidades de acceso a la comarca desde cualquier punto de Galicia.

Esta **diversificación** debe ser vista también **desde el punto de vista geográfico**, teniendo en cuenta el **desequilibrio territorial** existente en las actividades turísticas actuales y la existencia de **favorables recursos endógenos** en las **zonas de interior de la comarca**.

FCT 13. POSICIÓN GEOGRÁFICA DE LA COMARCA RESPECTO A SUS PRINCIPALES MERCADOS TURÍSTICOS ACTUALES

Aspectos del diagnóstico más relacionados: F3; F22; F71; D22; D24; O15; O25; O53; A5; A34; A39

Teniendo en cuenta la **situación internacional actual**, con temas como la situación del conflicto de Irak, los atentados en importantes zonas turísticas internacionales, como por ejemplo Nueva York, los **consumidores tienden a desplazarse a destinos considerados como seguros.**

Según los datos de estudios realizados en la comarca, el **90% de la demanda es de origen nacional.** Del 10% restante, prácticamente la mitad proviene del mercado portugués.

Ante esta situación, la comarca de O Salnés dispone de una **ventaja diferencial**, puesto que **facilita el desarrollo de actividades turísticas durante la práctica totalidad del año**, si bien supone **cierto riesgo** de excesiva **concentración** en un mercado.

Otro aspecto derivado, es el **potencial para el desarrollo de nuevos mercados**, fundamentalmente con respecto al resto de países de la Unión Europea, que pueden apreciar una **favorable relación calidad-precio** de los productos turísticos españoles y especialmente de los gallegos, teniendo en cuenta la diferencia existente entre la renta per cápita y los niveles de vida de dichas zonas. Si bien, los establecimientos de la comarca **no están especialmente adaptados a la cultura y al modo de entender el turismo por parte de los europeos**, que buscan algo más que alojamiento y restauración.

La **cercanía** a grandes zonas de influencia, como **Santiago de Compostela** o **Vigo** y la buena conexión con las mismas, son una **fuerza de ventajas**, por ejemplo, **de cara al Xacobeo y a la complementariedad de gasto de los turistas de otras zonas**, pudiendo facilitar los acuerdos de cooperación con empresas y organismos de dichas zonas.

FCT 14. IMPORTANCIA DEL MARKETING Y LA COMUNICACIÓN EN EL MERCADO TURÍSTICO, ESPECIALMENTE EN LA CAPTACIÓN DE MERCADOS TURÍSTICOS

Aspectos del diagnóstico más relacionados: F7; D5; D9; D12; D37; D39; D41; D47; O47; A9; A39

Es relevante el **grado de conocimiento de los servicios de apoyo a la actividad empresarial** entre los empresarios turísticos de O Salnés, siendo cada vez más importante la presencia de forma continua en la mente de los decisores y prescriptores, empleando herramientas de marketing y comunicación como pueden ser asistencia a ferias, páginas web, o workshops, entre otros.

Sin embargo, **su empleo por parte de los empresarios es más bien reducido, limitando el conocimiento de las posibilidades existentes por parte de los consumidores**, en un mercado en el que se aprecia una competencia de otras zonas creciente, especialmente con respecto a otras zonas españolas.

Hay que destacar la **importancia** del empleo de herramientas de marketing, información y comunicación en la **captación de potenciales nuevos mercados** (especialmente de la Unión Europea) y el **desarrollo** de las **nuevas tecnologías de la información y comunicación** (TIC) que facilitan la **reducción de la distancia económica** entre el mercado de origen y el de destino.

Asimismo, se aprecia un **insuficiente empleo de herramientas de comunicación** orientadas a la sociedad en general que aporten una información fidedigna de la situación actual de los recursos de la comarca, como por ejemplo el grado de limpieza de las playas afectadas por el Prestige.

I.2.3. Conclusiones de la Mesa de Trabajo 1 sobre Factores Clave

Tras la presentación por parte del equipo técnico de la metodología, la estructura de la sesión y los Factores Clave identificados, se procedió a realizar una ronda de intervenciones. En general, hubo consenso sobre aquellos aspectos que los asistentes consideraron como principales para el desarrollo del Turismo en O Salnés, cuya agrupación temática se recoge en la Figura 5.

Durante dicha ronda, estuvo constantemente presente la **incertidumbre** que genera el efecto del Prestige sobre los **recursos naturales** de la comarca y, por consiguiente, **sobre las actividades económicas del sistema productivo de O Salnés y, especialmente, su repercusión en las actividades turísticas y relacionadas.**

Figura 5. Agrupación temática de los principales comentarios sobre Factores Clave



Fuente: elaboración propia

- **Comunicación y Marketing en el mercado Turístico**

Uno de los aspectos sobre los que hubo un amplio consenso fue en destacar la **importancia** de la **imagen corporativa** clara **del conjunto de actividades y recursos turísticos de la comarca** en los mercados actuales. De hecho, los asistentes consideraron que está *“insuficientemente desarrollada una imagen conjunta de la comarca, puesto que no se identifica claramente con O Salnés ni se está comunicando adecuadamente al mercado”*. A este respecto, se destacó la confusión que se genera en los mercados en los términos empleados *“Rías Baixas/Arousa”*. Por ejemplo, *“la zona de Barbanza está empezando a utilizar el término «Arousa», cuando existen claras diferencias entre el desarrollo del turismo en la zona norte de la ría y en la zona sur”*.

Relativo al mercado geográfico actual, los asistentes señalaron la **importancia de la proximidad geográfica** de los turistas actuales que facilita la desestacionalización de la demanda y la adecuación de los contenidos de comunicación a los mismos. Además, *“todavía se puede incrementar el número de turistas de dichas zonas”*.

Relacionado con este aspecto se señaló también que dentro de la comarca es **mejorable el contenido que se ofrece en las oficinas municipales de información turística**, *“puesto que se da un protagonismo casi exclusivo a la oferta del correspondiente municipio sin ofrecer una información conjunta de toda la zona, con la consiguiente desatención al turista”*. Otro aspecto vinculado al anterior es la **insuficiente concienciación de la población en general sobre el potencial turístico de O Salnés**, ya que *“muchos de los turistas que se acercan a la misma lo hacen por prescripción de amigos y familiares que no siempre disponen de información sobre las posibilidades que ofrece la comarca”*.

- **Aspectos del Universo Público relacionados con el Turismo**

Los asistentes a la Mesa de Trabajo 1 coincidieron en destacar la **importancia** de las **infraestructuras y equipamientos públicos relacionados con el Turismo** como uno de los aspectos tangibles que pueden favorecer una imagen común en O Salnés. Así, los asistentes resaltaron, entre otros aspectos, la incidencia de la *“insuficiente señalización de los recursos turísticos así como su falta*

de homogeneidad en cuanto a iconografía y colores indicativos, aspectos que despistan a los turistas pues no observan la existencia de una norma en el conjunto de la comarca”. Todo ello puede derivarse de una “deficiente coordinación entre organismos públicos con competencias en el territorio (Municipios, Diputación, Xunta, Ministerios), responsables de la señalética en las infraestructuras viarias”.

Relacionado con el tema de la **cooperación entre Administraciones Públicas**, se comentó también la *“falta de coordinación entre las oficinas municipales de información turística en cuanto a horarios y fechas de atención al público”*. También se comentó el insuficiente grado de acuerdo *“para la programación de fiestas gastronómicas y relacionadas, ya que se concentran en el período estival y dificultan la extensión de la oferta a lo largo de todo el año, llegando en algún caso a competir entre ellas mismas. Hay que recordar la existencia de algunas experiencias positivas en este sentido como fue la Fiesta de la Raia de Sanxenxo”*.

Algunos de los asistentes hicieron referencia también a la importancia de la **ordenación urbana** como elemento comunicativo de la imagen conjunta de la zona, señalando que *“no se observa la existencia de coordinación en el ámbito supramunicipal en lo relativo a temas urbanísticos que afecta a la imagen que el turista se lleva”*.

Se comentó también la **oportunidad** que supone la **existencia de proyectos europeos, nacionales y regionales** (Proder-2, Plan Galicia, entre otros) *“como fuente de financiación de las posibles actuaciones de mejora, así como la importancia de su coordinación y gestión”*.

- **Importancia de la calidad en aspectos intangibles y tangibles**

Uno de los aspectos considerados como fundamentales de cara al futuro es la **percepción de la orientación hacia la calidad en aspectos intangibles y tangibles** en los establecimientos existentes como elemento configurador de ventajas competitivas sostenibles.

Los asistentes comentaron la **existencia de un suficiente número de plazas** en establecimientos de alojamiento, así como la diversidad de fórmulas (hoteles,

campings, apartamentos, entre otros), si bien hicieron notar **“un *insuficiente grado de orientación cultural hacia la calidad* y las dificultades que plantea el desarrollo de sistemas de gestión de la calidad en los establecimientos actuales”**. No obstante lo anterior, se aprecia **cierta inquietud por la mejora en este aspecto** derivado del desarrollo del *“Plan de Excelencia y del Plan de Dinamización que puede ser un elemento impulsor de la orientación hacia la calidad, si bien conlleva ciertas dificultades para la coordinación y homogeneización de unas normas mínimas de calidad en O Salnés”*.

Dicha calidad va muchas veces asociada a otros elementos como son la profesionalización y formación en el ámbito de la gestión y operativo.

- **Diversificación en productos turísticos complementarios**

Otro aspecto que los asistentes consideraron como fundamental es la **relevancia de las actividades turísticas y de ocio complementarias a las actividades principales**, *“teniendo en cuenta que en la comarca existen relevantes equipamientos de alojamiento y restauración, con positivas experiencias empresariales como factores de atracción turística, como es el caso del Aquarium de O Grove y las actividades relacionadas”*:

Los asistentes coincidieron en señalar la *“insuficiente existencia de actividades de ocio relacionadas, ya no sólo en época estival sino durante todo el año, que puede suponer un freno para la atracción de nuevos turistas a la comarca”*. Las actividades existentes no son *“promocionadas suficientemente ni se desarrollan lotes de productos conjuntos tales como jornadas de rutas internas dentro de la Comarca con entrada en museos, por lo que los turistas se limitan a alojarse en la comarca y se desplazan a zonas próximas como el Norte de Portugal. Hay que destacar que los touroperadores no realizan estos paquetes porque no hay nadie que se los ofrezca, pudiendo generar el mismo margen para ellos y de forma más descansada para los turistas”*.

Relacionado con esto, se comentó también el hecho de que *“no se ha organizado en la Comarca ningún evento de repercusión nacional o internacional que lance el turismo de la zona fuera del ámbito regional y nacional.”*

- **Importancia de la cooperación entre el ámbito privado y/o público**

Entre los asistentes se apreció una **favorable disposición a la cooperación**, teniendo en cuenta la existencia de asociaciones empresariales y centros de iniciativas turísticas en varios municipios que aglutinan a empresarios del sector. Dicha disposición se constata tanto en el ámbito privado como en el ámbito público, por ejemplo con la existencia de la Mancomunidad de Municipios de O Salnés o un primer acuerdo de Estatutos en la creación de un Consorcio Turístico en la comarca.

No obstante, también hubo consenso en señalar que dicha disposición **no está siendo llevada a la práctica** tal y como sería deseable, *“puesto que falta un compromiso financiero entre las partes”*.

- **Recursos y actividades susceptibles de aprovechamiento turístico**

Uno de los principales aspectos positivos que los asistentes remarcaron en sus intervenciones fue la **existencia de excepcionales recursos endógenos susceptibles de aprovechamiento turístico**, tales como *“los recursos náuticos, paisaje, la viticultura y cultura del vino, los productos derivados del mar, o la cultura gastronómica, entre otros, que actualmente no están siendo ofrecidos suficientemente, fundamentalmente porque no existe un pack conjunto que combine las posibilidades existentes”*. Se aludió también a algunos proyectos que están siendo impulsados, tanto desde el ámbito público como desde el ámbito privado, para el desarrollo de productos turísticos relacionados con los recursos endógenos existentes, como pueden ser *“el proyecto de creación de la Senda Verde, las actividades náuticas o la restauración de molinos de agua, entre otros”*.

- **Formación y profesionalización**

Un tema prioritario de carácter horizontal es el **insuficiente grado de formación en las actividades principales, tanto en el ámbito de gestión como operativo**. Se tocaron aspectos como la *“falta de un ciclo formativo sobre turismo en la comarca, dado que los más próximos están en Pontevedra, Santiago o Vigo*. También se comentó *“el insuficiente desarrollo de actividades de formación continua en la zona relacionadas con el turismo”*, ya que están básicamente orientados a camareros.

Dicha formación es contemplada como uno de los temas fundamentales por su “*relación con la profesionalidad y la calidad de atención al turista, tanto en el ámbito privado como en el público*”. Dicho aspecto “*se ha ido mejorando en los últimos años, aunque todavía no alcanza un grado suficiente en O Salnés, motivado por las dificultades en mantener al personal cualificado durante todo el año*”.

I.2.4. Priorización de Factores Clave

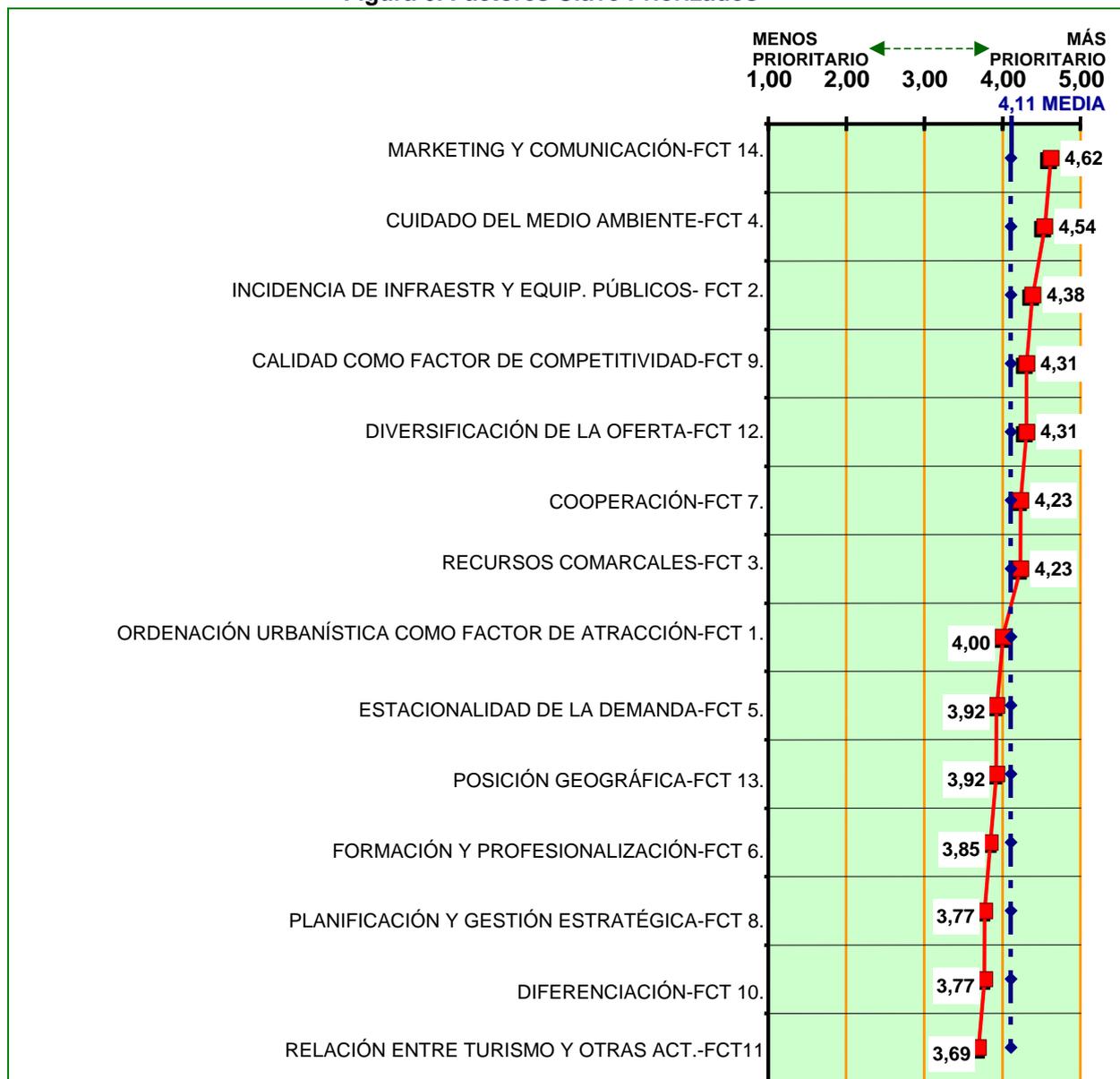
Posteriormente a la ronda de comentarios, los asistentes procedieron a la **priorización de los 14 Factores Clave**, teniendo que valorarlos entre **5 (más prioritario)** y **1 (menos prioritario)**, en una hoja de trabajo establecida a tal efecto (ver Anexo II.5.1).

Para calcular la prioridad de cada Factor Clave, una vez recogidas las hojas de trabajo con las valoraciones, se realizó una media simple de los valores otorgados por cada uno de los 13 asistentes a la Mesa.

La Figura 6 ilustra el resultado final de dicha priorización, mostrando los 14 Factores Clave por orden descendente de prioridad. En general, se aprecia la **alta prioridad de los 14 Factores Clave**, puesto que están **todos valorados por encima de 3,65** sobre un máximo de 5, obteniendo en conjunto una valoración media de 4,11 sobre 5. Esta alta valoración **implica** que hubo consenso en que **dichos Factores Clave recogían fehacientemente la síntesis de los principales aspectos del diagnóstico** y, por consiguiente, marcaban los ámbitos considerados como clave **para el diseño de Estrategias y Acciones futuras**, tanto a **corto** como a **medio y largo plazo**. A título ilustrativo, se comentan algunos de ellos, destacando la importancia del conjunto de los 14 Factores Clave.

Tal y como se recogió en los comentarios sobre Factores Clave, el considerado como **más prioritario** fue el FCT-14 “**Importancia del marketing y la comunicación en el mercado turístico, especialmente en la captación de mercados turísticos**”, con una valoración media de 4,62, por lo que se aprecia la necesidad de actuar de forma inmediata en dicho ámbito.

Figura 6. Factores Clave Priorizados



Fuente: elaboración propia

Si bien no se explicitó en la ronda de intervenciones, está claro que cualquier actuación pasa por la consideración de la incertidumbre sobre la evolución futura del Prestige, por lo que el Factor Clave FCT-4 **“Concienciación de cuidado del medio ambiente”** estaba implícita en la sesión, por lo que fue valorado como el segundo Factor Clave con una valoración promedia de 4,54. Esto implica que cualquier actuación que se desarrolle debe tener en cuenta su **adecuación** con respecto al medio ambiente de la comarca.

A continuación se situó el FCT-2 ***“Incidencia de las infraestructuras y equipamientos públicos en el desarrollo del turismo en O Salnés”***, aspecto a muy a tener en cuenta dada la presencia de representantes de los ayuntamientos en la mesa, por lo que parece necesario actuar en dicho nivel.

A continuación, destacaron dos Factores Clave con idéntica prioridad que fueron el FCT-9 ***“Percepción de la calidad como factor de competitividad de los productos/servicios turísticos”*** y el FCT-12 ***“Interés en la diversificación de la oferta turística”***, que, tal y como se desprende de los comentarios de la ronda anterior, indicaban la necesidad de incidir en temas como la calidad de las actividades actuales y el interés por articular actividades complementarias a las actuales. Ambos Factores Clave alcanzaron una prioridad promedio de 4,31 sobre 5.

Finalmente, dos Factores Clave destacaron por encima de la valoración media de todos, como fueron el FCT-7 ***“Importancia de la cooperación en la organización del modelo turístico”*** y el FCT-3 ***“Existencia de excepcionales recursos comarcales”***, ambos con una prioridad promedio de 4,23. El primero orienta hacia la necesidad de crear un modelo conjunto de gestión del turismo a través de la cooperación y, el segundo, está indicando la favorable disposición de recursos comarcales (naturales, patrimoniales, culturales, entre otros) susceptibles de aprovechamiento turístico, alrededor de los cuales se puede orientar la creación de actividades de ocio y turismo relacionadas.

A continuación se sitúan otros Factores Clave prioritarios, valorados todos ellos por encima de 3,65. En la Tabla 2 se detalla la prioridad final alcanzada por cada uno de los 14 Factores Clave para el desarrollo del Turismo en O Salnés, resultado de las valoraciones de los asistentes a la Mesa 1.

Tabla 2. Factores Clave Priorizados (de mayor a menor prioridad)

| CÓD. | FACTOR CLAVE | PRO-MEDIO |
|---------|---|-------------|
| FCT 14. | IMPORTANCIA DEL MARKETING Y LA COMUNICACIÓN EN EL MERCADO TURÍSTICO, ESPECIALMENTE EN LA CAPTACIÓN DE MERCADOS TURÍSTICOS | 4,62 |
| FCT 4. | CONCIENCIACIÓN DE CUIDADO DEL MEDIO AMBIENTE | 4,54 |
| FCT 2. | INCIDENCIA DE LAS INFRAESTRUCTURAS Y EQUIPAMIENTOS PÚBLICOS EN EL DESARROLLO DEL TURISMO EN O SALNÉS. | 4,38 |
| FCT 9. | PERCEPCIÓN DE LA CALIDAD COMO FACTOR DE COMPETITIVIDAD DE LOS PRODUCTOS/SERVICIOS TURÍSTICOS | 4,31 |
| FCT 12. | INTERÉS EN LA DIVERSIFICACIÓN DE LA OFERTA TURÍSTICA | 4,31 |
| FCT 7. | IMPORTANCIA DE LA COOPERACIÓN EN LA ORGANIZACIÓN DEL MODELO TURÍSTICO | 4,23 |
| FCT 3. | EXISTENCIA DE EXCEPCIONALES RECURSOS COMARCALES | 4,23 |
| FCT 1. | PERCEPCIÓN DE LA ORDENACIÓN URBANÍSTICA DE LA COMARCA COMO FACTOR DE ATRACCIÓN Y CANALIZADOR DE LA IMAGEN DE LA ZONA EN EL MERCADO TURÍSTICO. | 4,00 |
| FCT 5. | INCIDENCIA DE LA ESTACIONALIDAD DE LA DEMANDA EN EL EMPLEO TEMPORAL | 3,92 |
| FCT 13. | POSICIÓN GEOGRÁFICA DE LA COMARCA RESPECTO A SUS PRINCIPALES MERCADOS TURÍSTICOS ACTUALES | 3,92 |
| FCT 6. | IMPORTANCIA DE LA FORMACIÓN Y PROFESIONALIZACIÓN COMO ELEMENTOS BÁSICOS INTANGIBLES | 3,85 |
| FCT 8. | RELEVANCIA DEL EMPLEO DE HERRAMIENTAS DE PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN ESTRATÉGICA | 3,77 |
| FCT 10. | TENDENCIA A LA DIFERENCIACIÓN COMO ELEMENTO COMPETITIVO | 3,77 |
| FCT 11. | ESTRECHA RELACIÓN ENTRE EL TURISMO Y OTRAS ACTIVIDADES PRODUCTIVAS DE LA COMARCA | 3,69 |

(5=más prioritario; 1=menos prioritario)

Fuente: elaboración propia

II. ANEXO II.

II.1 Miembros de la Mesa de Trabajo

| NOMBRE Y APELLIDOS | CARGO Y ENTIDAD |
|--------------------------------|--|
| D. Xosé Manuel Cores Tourís | Alcalde Presidente Concello de Cambados |
| D. Miguel Ángel Pérez | Alcalde Presidente Concello de O Grove |
| D. Xosé Manuel Vázquez Vázquez | Alcalde Presidente Concello de A Illa de Arousa |
| D. Jorge Domínguez Rosal | Alcalde Presidente Concello de Meaño |
| D. Xosé Luis Pérez Estévez | Alcalde Presidente Concello de Meis |
| Dña. Salomé Peña Muñiz | Alcalde Presidente Concello de Ribadumia |
| D. Telmo Martín González | Alcalde Presidente Concello de Sanxenxo |
| D. Javier Gago López | Alcalde Presidente Concello de Vilagarcía de Arousa |
| D. Gonzalo Durán Hermida | Alcalde Presidente Concello de Vilanova de Arousa |
| D. Benito Gómez Tejero | Presidente Asociación de Empresarios da Illa de Arousa |
| D. Xosé Luis Prieto | Presidente del Consorcio de Empresarios Turísticos de Sanxenxo |
| D. Antonio Padín | Presidente Centro de Iniciativas Turísticas de O Grove |
| D. Jorge Olleros | Presidente Asociación de Hostelereiros do Grove |
| D. Emilio Santos Leiro | Presidente Asociación de Hosteleiros do Grove |
| D. Emilio Cores | Vocal Cámara de Comercio, Industria e Navegación de Vilagarcía de Arousa |
| D. Ignacio Padín Vidal | Asociación de Iniciativas Turísticas de Cambados |
| D. Xosé Luis Bóveda | Asociación de Iniciativas de Vilagarcía de Arousa |
| D. Eduardo Dopazo Suárez | Presidente Estación Náutica Salnés/Rías Baixas |

II.2 Expertos para consultas

| NOMBRE Y APELLIDOS | ENTIDAD |
|-------------------------------|---|
| D. Carlos Conde del Castillo | Hotel Galatea |
| D. Alfredo Fernández | Gerente Aquarium Galicia |
| Dña. Cristina Saavedra Calvo | Marketing Turgalicia S.A. |
| D. Juan Carlos Zomoza Miguéns | Director Centro Superior de Hostelería de Galicia |
| Dña. Nicole Hass | Centro Superior de Hostelería de Galicia (centro formación y consultoría) |
| D. Romeo Cotorruelo Menta | Grupo Inmark |
| D. Manuel Vieites Rodríguez | Director Parador Nacional de Cambados |
| D. Jorge Olleros | Presidente de la Asociación de Hosteleiros de O Grove |
| D. David Carmés Pombo | Costas Galicia/Tursalnés (Touroprador Receptivo) |
| D. Reyes Ávila Bercial | Gerente Antar S.L. y Profesor de Turismo |
| D. Cesario Belsol | Concejal de Turismo del Municipio de Meis |
| Dña. Salomé Peña Muñiz | Alcaldesa Municipio de Ribadumia |
| Dña. Mónica Santamaría Vidal | Concejal de Turismo del Municipio de Sanxenxo |
| D. Francisco González López | Consortio de Empresarios Turísticos de Sanxenxo |
| D. Juan Luis Callón Cameán | Padroado Plan de Excelencia Turística O Grove-Sanxenxo |