

Foro caixanova de estrategias empresariales

Cadena de actividades de **Turismo y Ocio**

Reflexiones sobre:

Diagnóstico estratégico

Factores clave

Estrategias

Actuaciones

Síntesis del diagnóstico estratégico
de la cadena de TURISMO Y OCIO



ÍNDICE

1.	INTRODUCCIÓN. OBJETIVOS Y METODOLOGÍA DEL PROYECTO	3
	1.1. Antecedentes y objetivos del proyecto	4
	1.2. Estructura y composición de las mesas de trabajo	5
	1.3. Trazabilidad y desarrollo de las mesas de trabajo	6
2.	SÍNTESIS DEL DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO DE LA CADENA DE TURISMO Y OCIO	7
	2.1. Fortalezas y Debilidades	7
	2.1.1. Estrategias actuales y tendencias, sistema de dirección y cultura	7
	2.1.2. Mercados de venta y aprovisionamiento	8
	2.1.3. Productos/servicios	9
	2.1.4. Recursos: humanos, técnicos y financieros	10
	2.2. Oportunidades y Amenazas	11
	2.2.1. Mercados de venta, canales de distribución y clientes finales	11
	2.2.2. Competencia y productos sustitutos	9
	2.2.3. Situación económica general	13
	2.2.4. Tendencias socioculturales y tecnológicas	14
	2.2.5. Universo público	15
3.	PRIORIZACIÓN DE FACTORES CLAVE DE LA CADENA DE TURISMO Y OCIO	16
	3.1. Metodología de obtención de los Factores Clave	16
	3.2. Principales comentarios de la sesión de la Mesa 1 de Trabajo	17
	3.3. Priorización de los Factores Clave de la Cadena de Turismo y Ocio	18
4.	DISEÑO DE EJES ESTRATÉGICOS, ESTRATEGIAS Y ACTUACIONES FUNDAMENTALES DE LA CADENA DE TURISMO Y OCIO	22
	4.1. Metodología de obtención de Ejes Estratégicos y propuesta de Estrategias	22
	4.2. Definición de Ejes Estratégicos	22
	4.3. Propuesta de Estrategias y algunas acciones de referencia para las actividades de la cadena	29

EQUIPO TÉCNICO UNIVERSIDADE DE VIGO:

DIRECCIÓN Y COORDINACIÓN

Jorge González Gurriarán
Director

Pedro Figueroa Dorrego
Coordinador

COLABORADORES UNIVERSIDADE DE VIGO

Miguel González Loureiro
José A. Tellería Coullago
Natalia Abalo Araújo
Antonio Monteagudo Cabaleiro
Alba Valdés Rodríguez
Jacobo Otero García

EQUIPO INSTITUTO DE DESARROLLO CAIXANOVA:

Carlos Palleiro Álvarez
María Jesús Corvo Román
David Orza Pérez

Patrocina:

fundación
caixanova

Edita:
Instituto de Desarrollo Caixanova

Realización:
Ecovigo Publicidad

Impresión:
Alfer Artes Gráficas

Dep. Legal: VG/ 174/04
ISSN: 1697-6231

© Todos los derechos.

Editorial



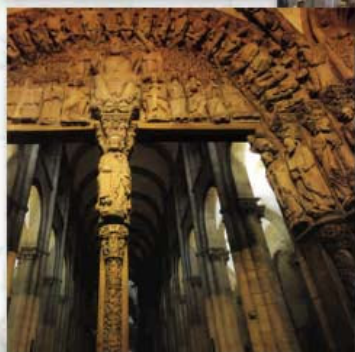
Fieles al importante compromiso asumido en su momento por Caixanova de apoyar de manera especial las actividades económicas de mayor relevancia para la economía gallega, tras las aportaciones realizadas en el anterior número sobre la cadena de actividades de la

pesca y los productos derivados del mar, le corresponde ahora el turno a las actividades relacionadas con el turismo y el ocio.

Hemos valorado que existía la necesidad de realizar un diagnóstico de carácter estratégico de esta cadena productiva, ayudando a diseñar propuestas prácticas para la mejora de la competitividad de las empresas gallegas, pertenecientes a las mismas, basadas en el amplio potencial de crecimiento que se espera de estas actividades, tanto en número de establecimientos, como en volumen de cifras de negocio generado.

Una síntesis del resultado de las mesas de trabajo desarrolladas con empresarios representativos de todas las actividades de esta cadena y del gran trabajo realizado por el grupo técnico de la Universidad de Vigo es el presente documento, que, estamos seguros, les resultará de utilidad a la hora de toma de decisiones, tanto en el ámbito empresarial, como en las administraciones públicas con competencias en el apoyo y desarrollo de la misma.

En el marco creado por el Foro Caixanova de Estrategias Empresariales, el análisis realizado tomando en consideración aspectos clave como son la cooperación, la formación y profesionalización de los recursos humanos, el aprovechamiento de infraestructuras y recursos endógenos o los sistemas de comunicación y marketing, entre otros, aportan una visión de compromiso para el desarrollo de las actividades relacionadas con el turismo y ocio gallegos, de gran potencialidad para nuestra Comunidad Autónoma.



Foro caixanova de estrategias empresariales



1.1.- Antecedentes y objetivos del proyecto.

La presente publicación constituye una síntesis de los informes que describen el proceso documental del análisis y diseño estratégico y las aportaciones realizadas en las diferentes reuniones mantenidas con empresarios y representantes de la cadena de actividades empresariales analizada. Dicha información, al igual que este documento, está disponible en la página del Instituto (www.idcaixanova.com).

Tal como se resume en los gráficos que seguidamente se exponen, la base de partida se encuentra en una publicación que analiza las diferentes cadenas empresariales relevantes del área de Vigo y su área funcional (*Visión Estratégica del Sistema Empresarial de Vigo '2001. Volumen 1: Análisis Estratégico, Diagnóstico y algunas Propuestas. Volumen 2: Aspectos complementarios del Análisis Estratégico. Cadenas Empresariales relevantes*) publicado por Caixanova. Al mismo tiempo, a través de este foro, Caixanova pretende que la metodología pueda ser aplicable a actividades empresariales situadas en cualquier área geográfica de Galicia; de hecho, en las reuniones se incorporan representantes de empresas de diversas localizaciones.

Aunque cada cadena empresarial tiene entornos específicos que la condicionan, en el caso del Turismo y Ocio es de destacar la importancia e influencia que la disposición de infraestructuras, equipamientos y recursos naturales pueden tener en la competitividad de las empresas. En todo caso, tal como se puede observar en el conjunto del documento, tanto el Diagnóstico Estratégico como el Diseño de Estrategias y Actuaciones son perfectamente extendibles al conjunto de Galicia, añadiendo, en cada caso, las matizaciones derivadas de la zona considerada.

Justificación



Objetivos Generales y Alcance

OBJETIVOS GENERALES

- IMPULSO Y DESARROLLO DE UN PROCESO DINÁMICO DE ANÁLISIS ESTRATÉGICO Y PROPUESTAS PARA LA MEJORA DE LA COMPETITIVIDAD EN EL ÁMBITO EMPRESARIAL DE GALICIA ANTE UN HORIZONTE CRÍTICO EN UN MARCO GLOBALIZADO.
- FORMACIÓN Y DESARROLLO DE REDES DE EMPRESAS QUE PROPICIE UN PROCESO DE DESARROLLO ENDÓGENO Y DE CAMBIO ESTRUCTURAL, POTENCIANDO LA COOPERACIÓN Y LA INTERNACIONALIZACIÓN, EL SURGIMIENTO Y CRECIMIENTO DE LAS EMPRESAS, LA DIFUSIÓN DE LAS INNOVACIONES Y LA GENERACIÓN DE UNA DINÁMICA DE APRENDIZAJE COLECTIVO.
- LIDERAZGO DEL PROCESO POR EL INSTITUTO DE DESARROLLO CAIXANOVA (AMBIENTACIÓN, MOTIVACIÓN Y ESTIMULACIÓN).

ALCANCE EN LA PRESENTE EDICIÓN

- SISTEMA EMPRESARIAL DE VIGO Y SU ÁREA FUNCIONAL COMO MARCO DE REFERENCIA.
- ACTIVIDADES EMPRESARIALES: ACTIVIDADES DE TURISMO Y OCIO

1.2 Estructura y composición de las mesas de trabajo

Estructura General de la Cadena de Turismo y Ocio



Estructura de actividades seleccionadas para las mesas de la cadena de turismo y ocio

ACTIVIDADES PRINCIPALES DE LA CADENA

Hoteles y Paradores de Turismo
Casas de Turismo Rural / Pazos
Restaurantes
Catering
Touropерadores
Agencias de Viajes mayoristas
Agencias de Viajes minoristas
Actividades de ocio, cultura y deporte

ACTIVIDADES LATERALES Y SERVICIOS DE APOYO

Infraestructuras y equipamiento de congresos
Organismos de apoyo general al sector

1.3 Trazabilidad y desarrollo de las mesas de trabajo

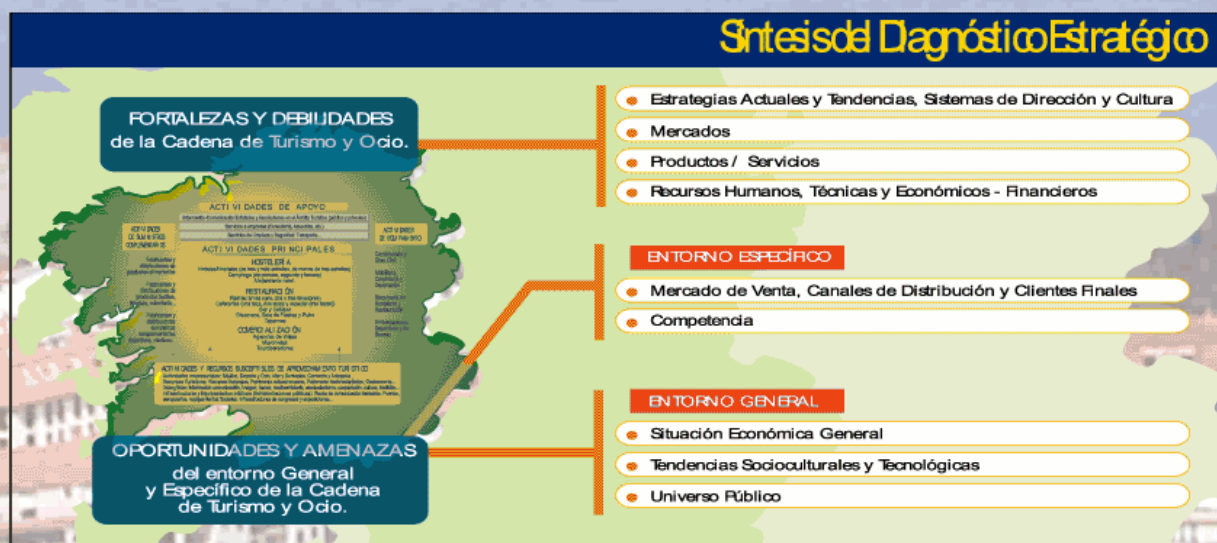
Una vez definidos los objetivos perseguidos y analizadas las diferentes actividades a incluir dentro de cada cadena empresarial, se realizó una selección de empresas que, por un lado, fuera lo suficientemente representativa del conjunto global de actividades, y, por otro, se constituyera como grupo de trabajo con un máximo número de componentes que permitiera, en el planning trazado, la posibilidad de que todos tuvieran tiempo material para realizar su exposición y aportaciones.

Tal y como se refleja en el cuadro siguiente, cada reunión ha ido precedida de un informe preparado por el equipo técnico y sus colaboradores, que se sometía al análisis de los invitados y se discutía, debatía y complementaba durante la reunión, a la que, posteriormente, ha seguido el correspondiente informe de conclusiones.

También se reflejan en este cuadro las dos fases claramente diferenciadas que han marcado las reuniones mantenidas: en una primera, el objetivo fundamental era la realización de un diagnóstico estratégico y la priorización de los denominados “factores clave”; y, la segunda, en la que los trabajos realizados se encaminaron hacia la priorización de las estrategias y la propuesta de actuaciones y orientaciones que se consideraba conveniente llevar a cabo, bajo la óptica de las empresas participantes.



Del análisis documental realizado por el Equipo Técnico y del desarrollo de la primera mesa de trabajo, seguidamente exponemos una síntesis del diagnóstico estratégico de esta cadena, siguiendo el cuadro expuesto.



Síntesis del diagnóstico estratégico de la cadena de turismo y ocio

2.1. Fortalezas y Debilidades

2.1.1. Estrategias actuales y tendencias, sistema de dirección y cultura

DEBILIDADES

- D1.** Insuficiente orientación cultural hacia la calidad en destino en las empresas de la cadena de Turismo de Galicia, teniendo en cuenta el bajo nivel de acceso a sellos de calidad a través de la certificación y la imagen de marca, la formación de los recursos humanos, o el bajo nivel de introducción de las nuevas tecnologías de la información como instrumento de gestión y comercialización.
- D2.** Elevado grado de atomización y pequeña dimensión empresarial en las actividades relacionadas con el turismo, que dificulta el alcanzar una dimensión mínima para competir en los mercados globalizados actuales y el desarrollo de estrategias de cooperación en general, si bien dota a las empresas de cierta flexibilidad y una agilidad de respuesta relacionada con la conexión más directa con los clientes finales.
- D3.** Insuficiente desarrollo de estructuras profesionalizadas y bajo nivel de modernización de los sistemas de dirección y gestión de las empresas turísticas gallegas en general, especialmente en las pequeñas y medianas empresas de carácter independiente, relacionado con el insuficiente nivel de formación y cualificación en dichos ámbitos directivos.
- D4.** Insuficiente visión y planteamiento estratégico 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. Además, todavía no se ha desarrollado un Plan Estratégico de Turismo de Galicia, que facilitaría la integración de las diversas actuaciones para la mejora de la competitividad.
- D5.** Insuficiente cultura de innovación y renovación de las actividades desarrolladas por las empresas turísticas, con cierta reticencia al cambio, dificultando la detección sistemática y el aprovechamiento de oportunidades de negocio y/o nuevos nichos de mercado.
- D6.** Insuficiente cultura de cooperación y falta de coordinación entre empresas turísticas de distintas zonas de Galicia, con una visión excesivamente localista, dificultando una acción conjunta que permita consolidar Galicia como destino turístico aprovechando complementaria-riedades (costa cantábrica- Valdoño-Ferrol- A Coruña- Costa da Morte- Santiago de Compostela- Rías Baixas-zonas del interior de Lugo y Ourense).
- D7.** Insuficiente desarrollo de estrategias de crecimiento en productos turísticos nuevos sin consolidar en el mercado turístico, tales como el turismo de congresos, el turismo de salud, el turismo de golf o el turismo de pesca, por ejemplo, desaprovechando la existencia de dichos recursos (palacios de congresos y exposiciones, balnearios, zonas de montaña y parques naturales, campos de golf o los aproximadamente 1.000 ríos y 1.300 kms. de costa).

FORTALEZAS

- F1.** Creciente convicción de la necesidad de desarrollar acuerdos de cooperación entre las diferentes actividades de la cadena y con otras actividades relacionadas, como medio para mejorar la eficiencia basada en las sinergias derivadas (hostelería y actividades de ocio y deporte, restauración y actividades de exposiciones y congresos, restauración y bodegas, náutico y acuicultura, museos y hostelería, entre otros).
- F2.** Incipiente orientación hacia estrategias de crecimiento basadas en productos/servicios relativamente nuevos (turismo rural, talasoterapia, senderismo, ocio-deporte activo y aventura, cultural), incrementándose el nivel de actividad de forma lenta pero continua en los últimos años.
- F3.** Conciencia de la necesidad de realizar mayores inversiones en tecnologías de la información en las empresas turísticas, que facilitaría entre otros, ofrecer mejores y novedosos servicios a los turistas como, por ejemplo, la posibilidad de hacer reservas a través de la web, teniendo en cuenta la tendencia a la contratación directa a través de dicho canal.
- F4.** Existencia de iniciativas para potenciar la calidad turística en Galicia (Planes de Dinamización, Planes de Excelencia, Estación Náutica de O Salnés, Plan Estratégico de Turismo de Vigo, entre otros) que implica una creciente preocupación por la calidad del servicio y de las instalaciones en las empresas gallegas, aspectos especialmente considerados por los turistas de Galicia.
- F5.** Importante proceso de transformación de la oferta de alojamiento en Galicia durante los últimos años, como respuesta a la llegada de visitantes cada vez de un mayor nivel cultural y con preferencias más definidas (casas de turismo rural, balnearios, casas de labranza, hoteles con encanto, entre otros).
- F6.** Tendencia a la extensión de las actividades turísticas al conjunto del territorio de Galicia, rompiendo con la concentración en las zonas costeras y en las capitales, facilitando la complementariedad de la oferta turística gallega hacia productos consolidados o en proceso de consolidación (turismo de sol y playa, turismo cultural, turismo rural y verde)..
- F7.** Tendencia del turismo gallego hacia la diversificación de actividades (turismo náutico, turismo de congresos, turismo cultural y gastronómico, turismo de salud) y su adecuación a los recursos turísticos existentes (puertos deportivos, gastronomía y fiestas tradicionales, entre otros), estructurándose una oferta turística con amplia capacidad de complementarse y desestacionalizarse.
- F8.** Importante desarrollo de estrategias de marketing y comunicación conjunta en los principales mercados emisores, a través de entidades como Turgalicia y la asistencia a ferias y exposiciones. Especialmente elevado el grado de adhesión a Turgalicia del alojamiento de turismo rural por el funcionamiento de la central de reservas. Si bien algunas empresas e instituciones de ámbito local son reticentes a realizar una promoción conjunta de Galicia, derivado de cierta visión localista, restando efectividad a dichas iniciativas.

Turismo cultural

Planes de dinamización

Calidad del servicio

2.1.2. Mercados

DEBILIDADES

- D8.** Reducida diversificación del origen de los turistas que visitan Galicia con escasa presencia de turismo extranjero. En los últimos años el crecimiento continuo experimentado en la demanda, ha venido fundamentalmente por el turismo del mercado español, implicando un desaprovechamiento del potencial de los mercados emisores internacionales.
- D9.** Acusada estacionalización de la demanda en los meses de verano, experimentando una intensa caída en los meses de temporada baja, implicando una capacidad improductiva durante la mayor parte del año, repercutiendo negativamente en los costes y en la profesionalización del ámbito operativo al no poder mantener los empleos durante todo el año.
- D10.** Excesiva orientación de los touroperadores turísticos presentes en Galicia hacia la actividad emisora del mercado vacacional (de Galicia al exterior), existiendo una importante desconexión entre dichos comercializadores y las actividades de alojamiento y de ocio de Galicia. Especialmente, en lo relativo al insuficiente desarrollo de touroperadores receptivos y desarrollo de paquetes turísticos conjuntos.
- D11.** Reducidos niveles de gasto medio por turista en Galicia en comparación con el gasto medio realizado por los visitantes en otros mercados turísticos nacionales, si bien en los últimos años se ha producido un continuo incremento del mismo. Especialmente en la oferta de actividades complementarias (golf, navegación, pesca, deporte, patrimonio, senderismo, etc...), que pone de manifiesto la falta de información y conocimiento sobre las mismas, bien en las agencias emisoras, bien en los propios destinos (alojamiento, puntos de información turística, etc.).
- D12.** Percepción negativa de los visitantes respecto a las infraestructuras y equipamiento de los alojamientos turístico (decoración, habitaciones y arquitectura) y la relación calidad-precio, aspectos que inciden negativamente en la imagen de Galicia, en la potencial prescripción a otros consumidores y en la satisfacción general del turista (tendencia a identificar la satisfacción con una zona y no con un producto/ servicio concreto).
- D13.** Percepción en temporada alta de saturación turística en la franja costera e infrautilización del turismo de interior. En el caso de la franja costera, plantea cierta problemática en la calidad de servicio y en las infraestructuras de las principales zonas turísticas (al no estar dimensionadas para dicha situación), así como para la optimización de la gestión de los recursos naturales (cada día más valorada por los turistas).

FORTALEZAS

- F 9.** Tendencia creciente de la afluencia de turistas a Galicia durante los últimos años, predominando el turismo nacional frente al internacional. Si bien en el mercado emisor español, todavía existe potencial para incrementar las ventas, especialmente en paquetes turísticos conjuntos, aprovechando el amplio potencial de los recursos turísticos de Galicia (puertos, parques naturales, cultura y gastronomía entre otros) y las tendencias en la actividad comercializadora (mayoristas y agencias de viajes).
- F10.** Concienciación por parte de las pequeñas y medianas agencias de viajes de la importancia de establecer alianzas y colaboraciones entre las mismas y con otras actividades de la cadena de turismo, tales como alojamiento, restauración, congresos, deporte y ocio, con tendencia hacia la especialización en alguna de dichas actividades.
- F11.** Incipiente y creciente demanda hacia el turismo verde por parte de los turistas que visitan Galicia, aunque en gran parte está concentrada geográficamente a lo largo del Camino de Santiago, como producto de marca y reconocido prestigio en el ámbito mundial.
- F12.** Pertenencia de Galicia a la España Verde, lo que constituye un potencial para consolidar el destino bajo esta marca en los mercados internacionales y beneficiarse de acciones que se promuevan desde las Comunidades Autónomas que la forman.
- F13.** Existencia de una significativa demanda de turismo de costa residente y con vínculos familiares, lo cual supone una demanda cautiva importante que favorece la fidelidad del turista hacia otros segmentos diferentes al alojamiento (por ejemplo, ocio, restauración, comercio, senderismo, rutas turísticas, entre otros).
- F14.** Proximidad geográfica de los principales mercados de demanda, como el turismo español y de Portugal, lo cual supone una importante ventaja dada la situación actual en el ámbito internacional y posibilita la desestacionalización de la demanda.
- F15.** Incorporación y mayor presencia de algunos de los principales establecimientos de hostelería y restauración en las guías y catálogos de viaje más relevantes en el ámbito español, que refuerzan la imagen de Galicia como destino turístico de calidad.
- F16.** Significativo desarrollo de fórmulas como páginas web y enlaces sobre el turismo en Galicia como un instrumento de promoción e información importante para la atracción de nuevos visitantes, teniendo en cuenta la orientación a utilizar dicho canal como elemento de información para la decisión de destinos. Si bien se aprecia una falta de coordinación en el desarrollo de las mismas y cierta problemática de actualización.
- F17.** Creciente preocupación por la atención al visitante en todos los ámbitos, como un elemento relevante para prestar servicios de calidad y reforzar la imagen del destino (hostelería, restauración, puntos de información turística, ciudadanos en general, comercio, transporte público, entre otros).
- F18.** Elevado crecimiento de la demanda del turismo cultural estructurado en torno al Camino de Santiago y el Año Xacobeo como hitos principales, acompañado de la consolidación de una imagen de marca alrededor del evento.
- F19.** Elevado grado de fidelización de los turistas que visitan Galicia, ya que más de la mitad de los visitantes vuelven o ya han estado en Galicia con anterioridad, siendo especialmente significativo el nivel de fidelización de los establecimientos de turismo rural (superior al 60%).



Turismo de Calidad

2.1.3. Productos / Servicios

DEBILIDADES	FORTALEZAS
D14. Elevada proporción de alojamiento en viviendas particulares, incidiendo negativa-mente en la actividad de hostelería de Galicia y, en general, en el gasto medio por turista en su estancia, si bien implica una mayor disponibilidad para el gasto en otros productos (restauración, ocio, cultura, entre otros)..	F20. Existencia de una gran variedad de recursos susceptibles de ser aprovechados turísticamente para crear productos con un alto valor añadido y fuerte nivel de diferenciación en Galicia (rías, playas, islas, parques naturales, puertos deportivos, patrimonio, museos, comercio y artesanía, gastronomía, etc....).
D15. Reducido tamaño medio de los establecimientos turísticos y excesiva orientación a tipologías de productos/ servicios de baja y media categoría, basada casi exclusivamente en el precio, existiendo además un elevado grado de intrusismo, con numerosos alojamientos turísticos sin control de servicios ofrecidos.	F21. Importancia del patrimonio gallego histórico-artístico inventariado en el ámbito nacional, con potencial para elaborar productos de elevada singularidad (museos-centros de interpretación del vino, pizarra, museos del mar, molinos,...). Si bien, la excesiva proliferación de museos etnográficos sin un proyecto consolidado, podría suponer una oferta de baja calidad, y con un alto coste relativo de mantenimiento.
D16. Pequeño tamaño de los establecimientos de alojamiento de turismo rural y verde en Galicia, con importantes deficiencias en políticas de marketing e información al mercado que dificultan el acceso a los turistas potenciales. Si bien, en los últimos años, han experimentado un notable crecimiento en número y actividad.	F22. Importante oferta de alojamiento de turismo rural y verde en Galicia, alrededor de la cual se ha desarrollado una oferta de actividades complementarias de aventura con potencial de continuar creciendo. Si bien su pequeño tamaño limita dicho potencial.
D17. Reducida oferta de alojamiento de alta categoría en Galicia, concentrándose en torno a las ciudades principales de atracción, y con dificultades para consolidar su clientela, sin una especialización en un producto concreto (salud, negocios, vacacional). Esta situación limita el desarrollo del turismo de congresos, así como de otras actividades complementarias, frenando una mayor expansión de este tipo de turismo.	F23. Creciente desarrollo en los últimos años del turismo de congresos en Galicia (Santiago, A Coruña, Pontevedra y Vigo), con la existencia de empresas orientadas al desarrollo de organización de congresos, catering, stands, y con una relación directa con otras actividades del sistema productivo y la sociedad gallega con contactos en el ámbito nacional e internacional (salud y medicina, innovación, nuevas tecnologías de información y comunicación, calidad, turismo, pesca y transformados del mar, náutica, entre otros).
D18. Importante limitación del turismo de sol y playa en Galicia, por tratarse de un producto claramente asociado al buen tiempo, lo que marca la elevada estacionalidad que le caracteriza, limitándose principalmente a los meses de julio y agosto. Especialmente, teniendo en cuenta la negativa valoración que realiza el turista en general del clima de Galicia.	F24. Importante crecimiento del turismo de Golf, tanto a nivel de demanda como de oferta, representando uno 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. Si bien, todavía se aprecian algunas instalaciones con un equipamiento insuficiente.
D19. Elevado grado de atomización en el mercado gallego de las empresas comercializadoras turísticas mayoristas y minoristas, disminuyendo la posibilidad de poder competir en precios con las grandes cadenas internacionales.	



alojamiento

Niveles de gasto medio

Web

Mercado vacacional

rutas turísticas



2.1.3. Productos / servicios (continuación)

DEBILIDADES	FORTALEZAS
D20. Insuficiente continuidad en el desarrollo de la oferta senderística, con posterior abandono de su estado, implicando una deficiente calidad (mala señalización, limpieza, capacidad de atracción o nivel de interés, grado de elaboración de la oferta,...).	F25. Celebración de numerosos festejos con gran potencial turístico en toda la geografía gallega, en general muy vinculados a la gastronomía, y que refuerzan el conocimiento y la imagen de Galicia, dentro y fuera de la misma. Si bien, todavía no generan suficiente nivel de atracción sobre los turistas y visitantes de fuera de Galicia.
D21. Práctica inexistencia de una oferta cultural complementaria en la mayoría de ciudades gallegas (a excepción de Santiago y, en cierta medida, A Coruña y Vigo), como factores de atracción, que provoca dificultades para mantener una oferta estable de actividades, si bien ante el cambio generacional se puede esperar un cambio en la tendencia.	F26. Favorable imagen de la gastronomía de Galicia, 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.
D22. Insuficiente aprovechamiento de las infraestructuras náuticas, dificultando el desarrollo del turismo relacionado a pesar del esfuerzo inversor para la mejora y acondicionamiento.	F27. Importante grado de desarrollo de programas estructurados para el desarrollo de actividades culturales, como por ejemplo los Programas Culturales de las principales entidades financieras gallegas (Caixanova, Caixa Galicia, Banco Pastor) que complementan otras actividades turísticas de Galicia, con importantes infraestructuras
D23. Insuficiente oferta de empresas de catering y servicios relacionados con la actividad de congresos en Galicia (stands, diseño gráfico, etc.), si bien la mayor parte de grupos hoteleros están orientándose hacia la actividad de catering, tratando de desestacionalizar la demanda.	F28. Tendencia a la recuperación de escalas de cruceros en los principales puertos de Galicia, (A Coruña, Vigo, Vilagarcía de Arousa) e interés por algunos touroperadores por potenciar este segmento. Como ejemplo, destaca la visita de la compañía de Cruceros P&O 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 entre otras zonas al Salnés para realizar visitas organizadas. Los usuarios de cruceros disponen en general de un alto nivel de renta.
D24. Práctica inexistencia para los usuarios de cruceros de ofertas de actividades (excursiones, gastronomía, cultura, etc.), adaptadas a las características de cada crucero. 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.	F29. Tendencia a incrementar la presencia de grandes grupos europeos de agencias de viajes mayoristas y de cadenas hoteleras en Galicia, que puede potencialmente favorecer la comercialización de Galicia como destino turístico en los mercados internacionales, actuando como motor de cambio y modernización.

Museos del Mar

2.1.4. Recursos: humanos, técnicos y económico- financieros

DEBILIDADES	FORTALEZAS
D25. Insuficiente profesionalización de las empresas turísticas de la zona, por escasa implicación por parte de las empresas e instituciones en la formación continua y por la inadecuación del sistema educativo a las especificidades de las actividades turísticas.	F30. Importante proceso de modernización de la oferta hotelera gallega en los últimos años, con un mayor número de plazas de hoteles y una reducción del peso del subsector integrado por las pensiones y casa de huéspedes.
D26. En general, deficiente formación de los recursos humanos del ámbito operativo de las actividades relacionadas con el turismo, especialmente en los establecimientos de alojamiento y restauración de carácter pequeño, independiente y/o familiar, a lo que se le añade un insuficiente conocimiento de idiomas, por lo que no se atiende suficientemente bien las necesidades de turistas extranjeros. Relacionado con este aspecto, tampoco se recurre habitualmente a actividades de formación continua.	F31. Significativo esfuerzo de inversión para la mejora y acondicionamiento del turismo náutico en toda Galicia, especialmente en las Rías Baixas, que permite la realización de regatas como el Trofeo Príncipe de Asturias o el Trofeo Conde de Gondomar, entre otros. Si bien, este esfuerzo debe desembocar en una mayor explotación y capacidad de atracción.
D27. Dificultades para retener profesionales cualificados en las actividades relacionadas con el turismo, existiendo un excesivo empleo eventual y un importante flujo migratorio de estos profesionales hacia otras zonas como la Costa Brava o la Costa Blanca, por ejemplo, motivado por la estacionalidad en Galicia.	F32. Considerable mejora de las instalaciones en los balnearios gallegos (talasoterapia, termalismo, situándose en una favorable posición competitiva frente a otros territorios ofertantes de dichos productos.
D28. Bajos índices de rentabilidad en los establecimientos hoteleros de Galicia, siendo la Comunidad Autónoma con una menor tasa de rentabilidad de todo el estado, según los informes anuales de la Federación Española de Hoteles (FEH).	F33. Conciencia de la necesidad de formación por parte de los empresarios turísticos gallegos, como base para desarrollar un turismo de calidad y con unos mayores niveles de atención al cliente.
	F34. Conciencia de la necesidad de inversión en nuevas tecnologías de la información y comunicación, así como en la modernización de las instalaciones como herramienta de competitividad.

2.2. Oportunidades y Amenazas

2.2.1. Mercados de venta, canales de distribución y clientes finales

AMENAZAS	OPORTUNIDADES
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. A2. Predominio del litoral mediterráneo como principal destino de los españoles en sus viajes dentro de España, fundamentalmente basado en un turismo de playa y con una creciente oferta de actividades complementarias. A3. Incremento en los niveles de exigencia de los turistas en relación con el servicio y calidad prestados, por lo que los establecimientos que no tienen unos estándares de calidad y servicio originan insatisfacción al cliente y pérdida de imagen del conjunto del sistema. A4. Escaso grado de diferenciación de producto sobre todo en lo referente a viajes de empresa y a los viajes turísticos de masas por parte de las agencias de viajes. A5. Tendencia creciente a la utilización de nuevos canales de comercialización más directos por parte de los mayoristas incidiendo de forma negativa en el volumen de negocio de las agencias de viaje minoristas (realizar reservas en cajeros automáticos interactivos, reservas vía Internet, entre otros). A6. Importante peso en general en España, de la utilización del alojamiento en casas de familiares o amigos, segundas viviendas o alquileres de residencias, que inciden negativamente en las actividades de alojamiento turísticas, reduciendo además los niveles de gasto medio por turista.	O1. Relevancia de España como destino mundial de turismo y crecimiento turístico de Galicia, que facilita la oferta turística y el desarrollo de las comarcas gallegas con fuerte potencial en este ámbito, vinculadas a las excelencias culturales, patrimoniales y paisajísticas de Galicia, potenciadas por el Camino de Santiago. O2. Generalización, incremento y diversificación del turismo, como efecto de la extensión del mismo a todos los tramos de edad (jóvenes, familias, tercera edad, por ejemplo), capas sociales, y nuevas formas de realizarlo (internet, vacaciones partidas, etc.) O3. Cambio cualitativo del turismo, existiendo una tendencia a sustituir el tradicional sol-playa por otros tipos de turismo que valoran la presencia de recursos en los que Galicia es excedentaria (aspectos culturales y medio ambientales), como pueden ser el Turismo rural o verde, el Turismo de Salud o el Turismo Cultural, entre otros. O4. Positiva incidencia de la proximidad geográfica con Portugal, principal mercado de origen de los visitantes extranjeros a Galicia en general, y en particular a Vigo y, favorecido por la mejora de las comunicaciones por carretera. O5. Incremento de la entrada de turistas extranjeros en España en la primera mitad del 2003 tras el descenso experimentado el año anterior, que puede favorecer la difusión de la oferta turística gallega en los mercados exteriores. O6. Tendencia a una mayor capacidad de gasto de los turistas como resultado del mayor nivel de renta de la población y la estabilidad de la situación económica actual derivada de la implantación del euro.

Nivel de demanda

Debilidades



Fortalezas



TENDENCIA CRECIENTE



2.2.2. Competencia

AMENAZAS

- A7. Escaso desarrollo turístico de toda la Costa Cantábrica, dada la incorporación tardía al desarrollo turístico, lo cual puede perjudicar la imagen de Galicia entre los turistas nacionales como destino turístico si se le asocia a la marca España Verde.
- A8. Tendencia de los territorios con clara especialización turística a adaptarse a los nuevos patrones del desarrollo turístico moderno, pudiendo definir nichos de mercado en los que ofrecer un producto nuevo y diferenciado.
- A9. Existencia de gran intensidad competitiva entre las grandes cadenas y los grupos independientes de hoteles, en parte debido al sobredimensionamiento del sector, con tendencia a la integración y compra por parte de las grandes cadenas de los hoteles independientes.
- A10. Elevado grado de 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.
- A11. Tendencia a la concentración en grandes grupos de agencias de viajes con gran capacidad negociadora, incrementando el grado de rivalidad competitiva en dicho segmento, con especial incidencia en las pequeñas y medianas agencias de viaje de carácter independiente existentes en Galicia que no pueden alcanzar el rango de precios, especialmente en el mercado vacacional.
- A12. Existencia de canales de comercialización consolidados en la vertiente mediterránea, donde se da una intensa presencia de touroperadores y un importante know-how en turismo derivado de su amplia experiencia y cultura de servicio turístico.
- A13. Fuerte concentración de las plazas hoteleras españolas en cuatro comunidades (Cataluña, Baleares, Andalucía y Canarias), si bien en cuanto al número de establecimientos Galicia ocupa el tercer lugar y Pontevedra es la quinta provincia con mayor número de establecimientos hoteleros.

OPORTUNIDADES

- O7. Importantes índices de masificación y saturación en otros mercados turísticos de España en comparación con Galicia, lo cual supone un importante abanico de oportunidades para la captación de turistas insatisfechos en esas zonas.
- O8. Excesiva vinculación de la demanda de turismo de playa a otros mercados turísticos competidores como la Costa Mediterránea o las Islas, con mayor desarrollo y tradición turística.
- O9. Problemática de los destinos turísticos nacionales consolidados en relación con el deterioro de su base territorial, la extensión urbanística, la intensidad edificadora, la calidad paisajística, entre otros, factores difícilmente modificables a corto plazo.
- O10. Incipientes acciones de política turística en la Costa Cantábrica bajo la marca España Verde encaminadas a la valorización del patrimonio y promoción como destino turístico en los mercados exteriores.
- O11. Importante desarrollo turístico en destinos cercanos a Galicia como son el norte de Portugal y el norte de España, con características muy similares, que favorecen el desarrollo de acuerdos de cooperación en materia turística.
- O12. Tendencia en general en España al liderazgo de los hoteles de categoría media, con una adecuada relación entre precio, calidad e identificación con un producto turístico.

L i d e r a z g o d e l o s h o t e l e s

TENDENCIA EN GENERAL AL LIDERAZGO DE LOS HOTELES DE CATEGORÍA MEDIA
GRAN INTENSIDAD COMPETITIVA ENTRE LAS GRANDES CADENAS Y LOS GRUPOS INDEPENDIENTES DE HOTELES

2.2.3. Situación económica general

AMENAZAS	OPORTUNIDADES
A14. Incidencia de la crisis del Prestige en la economía gallega, con consecuencias económicas, sociales y ambientales que afectan directamente a las actividades relacionadas con el mar y a otras actividades empresariales, especialmente el Turismo. A15. Pérdida de poder adquisitivo en algunos países de la U.E. debido a la implantación del Euro, provocando un incremento de los precios mayor que los salarios, provocando un descenso en el crecimiento del Turismo y en el gasto medio por turista. A16. Situación del empleo en cuanto a paro y estabilidad laboral en España y Galicia, con indicadores aún desfavorables en comparación con la media europea, restringiendo el consumo y el desarrollo del turismo.. A17. Elevado grado de endeudamiento de las familias españolas, con dificultades para llegar a fin de mes, que pueden suponer una reducción en el número de desplazamientos turísticos y en el gasto medio por turista. A18. Desfavorable evolución de los precios relacionados con las actividades de hostelería y restauración en Galicia durante 2003, acumulando un crecimiento del 4% en los últimos doce meses, mientras el índice general para Galicia se situó en un 2,9%, implicando cierta problemática en costes y competitividad. A19. Reducida aportación de las actividades de turismo y ocio al PIB en Galicia, en comparación con el peso que éstas tienen en el PIB a nivel nacional, si bien en los últimos años se aprecia un constante aunque lento ritmo de crecimiento y con favorables expectativas.	O13. Favorable evolución de los tipos de interés en la zona euro, con un efecto positivo tanto para incrementar la demanda de productos turísticos y de ocio como para facilitar procesos de mejora y modernización de la oferta. O14. Importancia de las actividades relacionadas con el turismo como motores de desarrollo dado el significativo crecimiento de la actividad turística, que sitúa claramente el turismo como uno de los fenómenos sociales y económicos más notables, con una positiva relación con otras actividades empresariales como el comercio. O15. Incremento del turismo nacional e internacional hacia destinos más seguros derivado de la inestabilidad de la coyuntura internacional provocada por el temor a los atentados terroristas o la guerra en Irak, 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. O16. Incremento del porcentaje de la renta familiar de los hogares españoles y europeos dedicado a las actividades de ocio y entretenimiento como consecuencia de la mejora en los niveles de vida en los países desarrollados. O17. Incidencia de los recursos económicos procedentes del Plan Galicia para minimizar los efectos derivados de la crisis del Prestige, con importantes partidas específicas para el desarrollo de las actividades turísticas y mejora de su comunicación e imagen en los mercados, además de las mejoras generales en infraestructuras de comunicación, suelo industrial e I+D+i.

Precio/ calidad
producto turístico

Turismo competidor
Cultura de servicio turístico

2.2.4. Tendencias socioculturales y tecnológicas

AMENAZAS

- A20.** Desconfianza sobre las condiciones climáticas en Galicia, sobre todo en comparación con otros destinos del eje mediterráneo o del sur de Portugal, repercutiendo en un descenso del número de visitantes o en la reducción del periodo de estancia.
- A21.** Insuficiente sensibilidad social hacia el medioambiente en Galicia, que puede suponer una pérdida de competitividad ante zonas geográficas más desarrolladas en dicho ámbito.
- A22.** 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.
- A23.** Elevado índice de absorción de trabajadores de otros sectores y bolsas de desempleados por parte de actividades relacionadas con el turismo, limitando el grado de cualificación y profesionalidad de los recursos humanos en los niveles operativos de las empresas turísticas, que incide enormemente en la calidad del servicio turístico.
- A24.** Insuficiente cualificación de la mano de obra para el desarrollo de nuevos oficios relacionados con el turismo, derivado en parte de un sistema de educación inadecuado a las necesidades reales de las empresas y que no incorporan las nuevas tecnologías a la enseñanza.



OPORTUNIDADES

- O18.** Tendencia a la fragmentación de los periodos vacacionales 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.
- O19.** 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, flexibilidad de horarios y tendencias de la sociedad del bienestar, entre otros, que favorece nuevos hábitos de vida y el interés por los viajes.
- O20.** Favorable imagen de Galicia tanto en el resto de España como en el exterior, ligada a productos de calidad, riqueza natural, tradicional y cultural (Galicia Calidade).
- O21.** 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.
- O22.** 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 que respeten el medioambiente.
- O23.** Preocupación creciente en el ámbito del 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.
- O24.** Importancia de la presencia de emigrantes gallegos y Casas de Galicia en el mundo que pueden favorecer la comunicación de la imagen de calidad de Galicia como destino turístico.
- O25.** 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).
- O26.** Cambios en la demanda y en los hábitos de consumo hacia el turismo cultural, el turismo ligado a la naturaleza y el turismo de salud (talasoterapia, termal, balnearios), entre otros, que además se trata de un tipo de turismo con menor incidencia de la estacionalidad.

2.2.5. Universo público

AMENAZAS

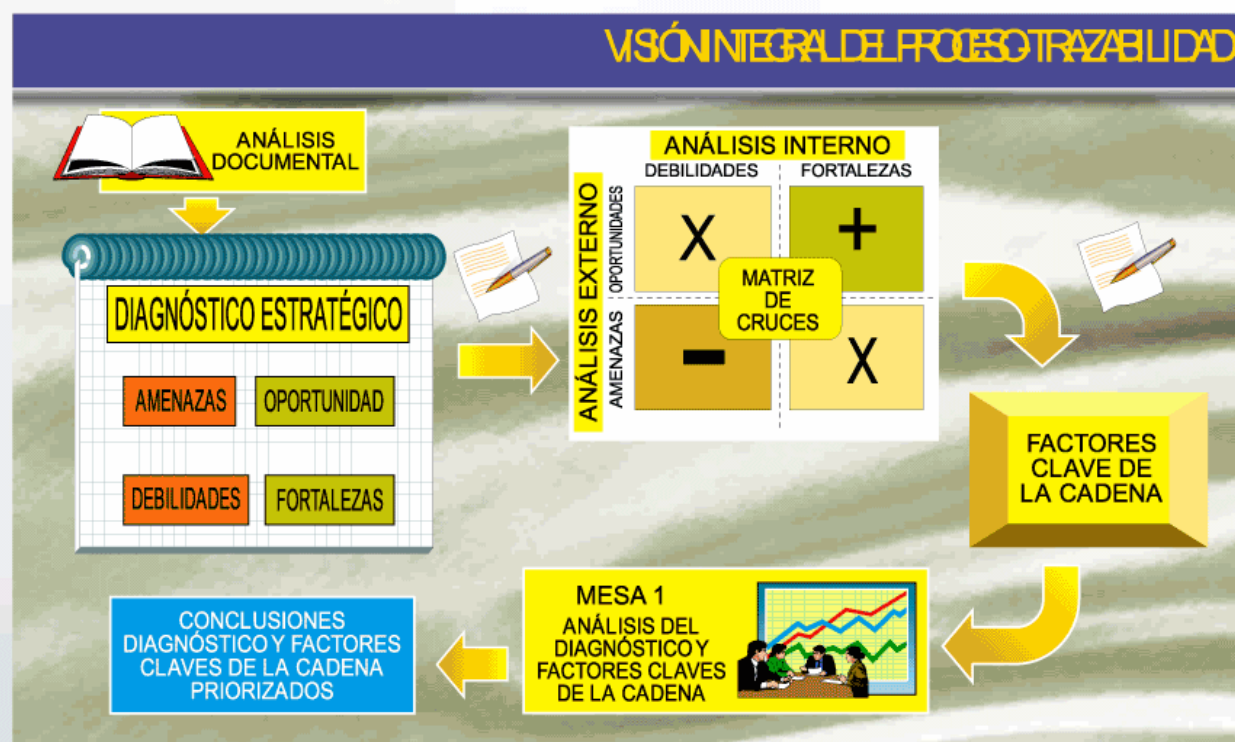
- A25.** Problemática derivada del exceso de burocracia y la falta de información sobre ayudas públicas para la mejora, modernización o creación de nuevas empresas en el ámbito del turismo, limitando su eficacia e incidencia en la mejora del sistema productivo empresarial.
- A26.** Insuficientes y obsoletas infraestructuras de ferrocarril, con trazados que no permiten elevadas velocidades, dificultando la entrada de visitantes a Galicia procedentes del resto de España, el Norte de Portugal y el resto de Europa
- A27.** Descoordinación entre las diferentes instituciones y organismos públicos con competencias en materia turística, dificultando el desarrollo de una estrategia uniforme y homogénea para el conjunto de las actividades en Galicia.
- A28** Problemática derivada de la práctica inexistencia de enlaces aéreos con aeropuertos internacionales desde Coruña y Vigo, con importantes carencias en cuanto a planificación y conexiones que favorezca la promoción turística, si bien es posible acceder desde otros aeropuertos internacionales cercanos con mejores condiciones como Santiago de Compostela y Oporto.
- A29** Escaso aprovechamiento de infraestructuras susceptibles de ser utilizadas para albergar deportes y actividades náuticas, como pueden ser los pequeños puertos, debido, en parte, a una deficiente planificación en el momento de construir instalaciones deportivas.
- A28** Problemática derivada de la práctica inexistencia de enlaces aéreos con aeropuertos internacionales desde Coruña y Vigo, con importantes carencias en cuanto a planificación y conexiones que favorezca la promoción turística, si bien es posible acceder desde otros aeropuertos internacionales cercanos con mejores condiciones como Santiago de Compostela y Oporto.
- A29** Escaso aprovechamiento de infraestructuras susceptibles de ser utilizadas para albergar deportes y actividades náuticas, como pueden ser los pequeños puertos, debido, en parte, a una deficiente planificación en el momento de construir instalaciones deportivas.
- A30** Deficiente ordenación territorial de Galicia y urbanística en el entorno de los principales núcleos urbanos, que ha derivado en una situación de asentamientos dispersos, deterioro paisajístico en el medio urbano y falta de articulación de la trama urbana para el aprovechamiento de los recursos turísticos: playas, puertos, patrimonio cultural.
- A31** Deficiente señalización de los principales recursos turísticos y, en muchos casos, obsoletas y mal ubicadas, a pesar del esfuerzo que se está realizando en este sentido en algunas zonas, incidiendo negativamente en una imagen conjunta de Galicia como destino de calidad.

OPORTUNIDADES

- O27.** 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).
- O28.** Aprobación del Plan Galicia para paliar las consecuencias del Prestige y favorecer el impulso y recuperación económica de Galicia.
- O29.** Incidencia de Turgalicia como canal especializado, que constituye una importante herramienta para la dinamización, promoción y distribución de productos turísticos en Galicia.
- O30.** Incorporación de las enseñanzas turísticas al ámbito universitario y elevación de los estudios de turismo al grado de licenciatura, con la existencia del Centro Superior de Hostelería de Galicia, que desarrolla cursos de formación turística para técnicos, potenciando la formación de directivos y gestores especializados en las empresas turísticas en general.
- O31.** Intensificación de la formación en turismo y mejora de los niveles de profesionalización de las actividades turísticas, con el apoyo de diversos organismos e instituciones tanto a nivel autonómico y nacional como europeo (Fondo Social Europeo).
- O32.** Importantes avances en las infraestructuras de comunicación por carretera con la meseta y el Norte de Portugal, favoreciendo el desarrollo del Turismo en Galicia, si bien las comunicaciones internas son susceptibles de mejora.
- O33.** Existencia de importantes planes de mejora en infraestructuras ferroviarias en Galicia destacando el programa de Alta Velocidad de Galicia que puede suponer un importante incremento del flujo de turistas.
- O34.** Existencia de centros de formación y de investigación, que representan un amplio potencial para Galicia, en cuanto a la cualificación de recursos humanos, y la posibilidad de contar con centros y equipos de investigación que apoyen a las necesidades de las actividades de turismo.
- O33.** Promoción y apoyo desde las instituciones y organismos como Turgalicia para la implantación de sistemas de calidad de forma generalizada en las actividades turísticas de Galicia, a través de planes de excelencia, planes de dinamización o los distintos Q del Instituto para la Calidad Turística de España (ICTE).
- O33.** Apoyo público al desarrollo de iniciativas empresariales a través de instrumentos financieros (Programas LEADER, PRODER, subvenciones, préstamos subvencionados), estrategias de ordenación y promoción comarcal (Fundaciones Comarcales, Mancomunidades de Municipios), adecuación del patrimonio histórico y cultural o programación de Galicia como destino turístico (Xacobeo 2004, Turgalicia).

3.1. Metodología de obtención de los Factores Clave

De la **Síntesis del Diagnóstico**, que incluía 67 aspectos relacionados con el entorno (36 oportunidades y 31 amenazas) y 62 aspectos internos de las empresas de la Cadena (34 fortalezas y 28 debilidades), **se obtuvieron 23 Factores Claves para la Cadena**, a través de un proceso de reflexión estratégica y matrices de cruce. Teniendo como objetivo del proceso la definición, determinación y priorización de unas estrategias, surge como paso intermedio necesario entre diagnóstico y estrategia, la definición de los denominados “factores clave”, que vienen a conjugar, con la debida ordenación temática, las interrelaciones existentes entre el análisis interno y el análisis externo del diagnóstico.



3.2. Principales comentarios de la sesión de la Mesa 1 de trabajo

Una vez finalizada la presentación y expuestos los objetivos y metodología de la sesión, se inició una **ronda de intervenciones** por parte de los asistentes. Cada uno de ellos expuso, de forma sintética, cuáles eran los aspectos que en su opinión tenían una mayor incidencia y relevancia en las distintas actividades que componen la Cadena de Turismo y Ocio. Dichas opiniones dieron paso a un posterior debate entre todos los participantes de la sesión para matizar o corroborar las distintas aportaciones.

De forma genérica, los aspectos tratados, tanto en la ronda de intervenciones como en el debate abierto, podrían recogerse en torno a 7 grandes temas, tal como se muestra en la figura siguiente.

- Importancia de la **cooperación** para la mejora de la competitividad global de la cadena.
- Relevancia de la **planificación y visión estratégica** en las actividades turísticas.
- Aspectos relativos a los **clientes, mercados y posicionamiento** competitivo.
- **Formación y profesionalización** de los recursos humanos.
- Importancia del **marketing, la comunicación y la imagen de Galicia** como destino turístico.
- Incidencia y repercusión del **papel de las Administraciones Públicas**.
- **Infraestructuras y recursos endógenos** como factores potenciadores de la actividad turística.



3.3. Priorización de los Factores Clave de la Cadena de Turismo y Ocio

Una vez finalizada la ronda de intervenciones y el posterior debate sobre los aspectos tratados, los asistentes procedieron a priorizar los 23 Factores Clave identificados para la Cadena de Turismo y Ocio, teniendo que valorarlos en una escala de 5 (más prioritario) a 1 (menos prioritario).

La priorización de los Factores Clave se realizó a partir del cálculo de la media simple obtenida de las respuestas de los miembros asistentes a la mesa de trabajo. La **priorización final obtenida se recoge en la Tabla 2**, en la cual aparecen **ordenados por orden de mayor a menor importancia** los 23 Factores Clave. En general, se observa una elevada puntuación en la prioridad otorgada a la mayor parte de los mismos, ya que 9 de los factores obtuvieron una **valoración superior o igual a 4 (sobre un máximo de 5)**, siendo la **valoración media del conjunto de los 23 factores clave de 3,83**.

Estos valores son indicativos de la **representatividad** de esos **Factores Clave como síntesis de los aspectos recogidos en el diagnóstico estratégico** y, por tanto, como la base para el posterior diseño de líneas estratégicas y planes de acción.

Tabla 1: Factores Clave de la Cadena priorizados (I)

5= más prioritario

1= menos prioritario

CÓDIGO FC	FACTOR CLAVE	VALOR
FC 2	IMPORTANCIA DE CONTAR CON AVANCES EN LAS INFRAESTRUCTURAS DE COMUNICACIÓN INTERNAS DE GALICIA Y DE EQUIPAMIENTOS PÚBLICOS QUE FACILITAN EL DESARROLLO DEL TURISMO (PUERTOS, ZONAS DE ESPARCIMIENTO, INSTALACIONES DEPORTIVAS, CULTURALES, ENTRE OTRAS) Y LA MEJORA LA CALIDAD DE LOS PRODUCTOS/SERVICIOS OFERTADOS.	4,82
FC 4	PERCEPCIÓN DE ESCASO APROVECHAMIENTO DE LAS INFRAESTRUCTURAS Y EQUIPAMIENTOS PÚBLICOS CON POTENCIAL TURÍSTICO (NÁUTICO, DEPORTE, SENDERISMO, CONGRESOS Y EXPOSICIONES, RUTAS TURÍSTICAS, TALASOTERAPIA, ENTRE OTRAS), DERIVADO DE UNA INSUFICIENTE PLANIFICACIÓN INTEGRAL DE LOS MISMOS.	4,36
FC 5	DESCOORDINACIÓN ENTRE LOS ORGANISMOS PÚBLICOS EN MATERIA DE COMUNICACIÓN TURÍSTICA, CON ACCIONES AISLADAS DE LIMITADA REPERCUSIÓN Y SOLAPAMIENTOS EN LA ORGANIZACIÓN DE EVENTOS, ENTRE OTROS, DIFICULTANDO EL APROVECHAMIENTO DE SINERGIAS DERIVADAS.	4,36
FC 11	INSUFICIENTE INFORMACIÓN Y DESARROLLO DE UNA OFERTA DE ACTIVIDADES COMPLEMENTARIAS, EN LAS CUALES GALICIA CUENTA CON RECURSOS POTENCIALES PARA SU APROVECHAMIENTO (TURISMO NÁUTICO, TURISMO DE CONGRESOS, TURISMO DE PESCA, TURISMO VERDE, POR EJEMPLO).	4,27
FC 17	IMPORTANCIA DEL SERVICIO Y CALIDAD COMO ASPECTOS QUE CONTRIBUYEN A LA FIDELIZACIÓN DE LOS VISITANTES Y A LA DIFUSIÓN DE UNA IMAGEN POSITIVA DE GALICIA COMO DESTINO TURÍSTICO. ESPECIAL RELEVANCIA DE CERTIFICACIONES DE CALIDAD COMO HERRAMIENTA DE MEJORA DE LA ORGANIZACIÓN Y COMUNICACIÓN AL MERCADO.	4,27
FC 21	POTENCIAL PARA EL DESARROLLO DE NUEVOS MERCADOS INTERNACIONALES, FUNDAMENTALMENTE EN PAÍSES DE LA UNIÓN EUROPEA CON MAYOR PROXIMIDAD CULTURAL A GALICIA.	4,18

Tabla 1: Factores Clave de la Cadena priorizados (II)

5= más prioritario
1= menos prioritario

CÓDIGO FC	FACTOR CLAVE	VALOR
FC 13	EXISTENCIA DE EXCEPCIONALES RECURSOS ENDÓGENOS (NATURALES, PATRIMONIALES, PAISAJÍSTICOS, CULTURALES, ENTRE OTROS) SUSCEPTIBLES DE APROVECHAMIENTO TURÍSTICO PRIMANDO EL CRITERIO DE DESARROLLO SOSTENIBLE, EN CONSONANCIA CON LAS TENDENCIAS Y NICHOS DE MERCADO.	4,09
FC 23	IMPORTANCIA DEL APOYO DE LAS ADMINISTRACIONES PÚBLICAS PARA EL DESARROLLO DE LAS ACTIVIDADES TURÍSTICAS DE GALICIA, APROVECHANDO LA EXISTENCIA DE ORGANISMOS COMO TURGALICIA O LA PARTICIPACIÓN EN CONSORCIOS TURÍSTICOS PARA IMPULSAR LA MODERNIZACIÓN Y PROFESIONALIZACIÓN DE DICHAS ACTIVIDADES. ESPECIAL RELEVANCIA A LA INSUFICIENTE UTILIZACIÓN DE HERRAMIENTAS DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA (PLAN ESTRATÉGICO TURISMO DE GALICIA).	4,09
FC 14	TENDENCIA DEL TURISMO GALLEGO HACIA LA DIVERSIFICACIÓN DE ACTIVIDADES., REORIENTANDO LA OFERTA TURÍSTICA HACIA PRODUCTOS/SERVICIOS DE MAYOR CALIDAD, APROVECHANDO LOS RECURSOS ENDÓGENOS CON LOS QUE CUENTA GALICIA, EN CONSONANCIA CON LAS NUEVAS TENDENCIAS EN GUSTOS DE LOS CONSUMIDORES ORIENTADAS A LA CONSIDERACIÓN MEDIOAMBIENTAL, LA SALUD, ETC.	4,00
FC 7	INCIDENCIA DE LA ESTACIONALIDAD DE LA DEMANDA EN LOS ELEVADOS ÍNDICES DE EMPLEO EVENTUAL, Y DEFICIENTE FORMACIÓN Y CUALIFICACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS DE LAS ACTIVIDADES RELACIONADAS CON EL TURISMO, ESPECIALMENTE EN LOS ESTABLECIMIENTOS DE ALOJAMIENTO Y RESTAURACIÓN.	3,91
FC 10	INSUFICIENTE NIVEL DE FORMACIÓN Y PROFESIONALIZACIÓN EN EL ÁMBITO DIRECTIVO UNIDO AL PEQUEÑO TAMAÑO DE LA MAYORÍA DE LAS EMPRESAS, QUE DIFICULTA LA PUESTA EN MARCHA DE ESTRATEGIAS DE CAMBIO Y MODERNIZACIÓN, DIFICULTANDO UN MAYOR DESARROLLO TURÍSTICO.	3,82
FC 15	BUENA IMAGEN DE GALICIA TANTO EN EL RESTO DE ESPAÑA COMO EN EL EXTERIOR LIGADA A LOS PRODUCTOS DE CALIDAD, RIQUEZA NATURAL Y CULTURA, SI BIEN EXISTE UNA INCIDENCIA NEGATIVA DE FACTORES EXTERNOS COMO EL CLIMA, EN COMPARACIÓN CON OTROS DESTINOS MADUROS DEL EJE MEDITERRÁNEO Y DEL SUR DE PORTUGAL.	3,82
FC 6	IMPORTANCIA DEL RESPETO AL MEDIO AMBIENTE COMO ASPECTO BÁSICO PARA ALCANZAR UN DESARROLLO SOSTENIBLE, SI BIEN SE APRECIA UNA INSUFICIENTE ORIENTACIÓN PREVENTIVA QUE PUEDE INFLUIR NEGATIVAMENTE EN LA IMAGEN CONJUNTA Y EN EL DETERIORO DE LOS RECURSOS NATURALES.	3,82

APROVECHAMIENTO TURÍSTICO

DESARROLLO SOSTENIBLE

NICHOS DE MERCADO

PARTICIPACIÓN EN CONSORCIOS TURÍSTICOS

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

DIVERSIFICACIÓN DE ACTIVIDADES

ALOJAMIENTO Y RESTAURACIÓN

EL CLIMA

ORIENTACIÓN PREVENTIVA

Tabla 1: Factores Clave de la Cadena priorizados (III)

5= más prioritario
1= menos prioritario

CÓDIGO FC	FACTOR CLAVE	VALOR
FC 19	IMPORTANCIA DE LA COOPERACIÓN ENTRE LAS EMPRESAS TURÍSTICAS Y CON OTRAS ACTIVIDADES COMO EL COMERCIO O EL MAR, FORESTAL, ENTRE OTRAS, QUE FAVOREZCA EL APROVECHAMIENTO DE SINERGIAS DERIVADAS Y LA CREACIÓN DE OFERTAS COMPLEMENTARIAS, ASÍ COMO LA ESPECIALIZACIÓN DE PRODUCTOS/SERVICIOS.	3,73
FC 22	INSUFICIENTE UTILIZACIÓN POR PARTE DE LAS EMPRESAS DE TURISMO DE ESTRATEGIAS DE MARKETING, TECNOLOGIAS DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN, DIFICULTANDO SU MEJORA COMPETITIVA Y LA CREACIÓN DE UNA IMAGEN DE MARCA.	3,64
FC 8	EXISTENCIA DE CENTROS DE FORMACIÓN ESPECÍFICOS (CENTRO SUPERIOR DE HOSTELERÍA, UNIVERSIDADES Y CENTROS PRIVADOS) QUE FAVORECEN UNA MAYOR PROFESIONALIZACIÓN DE LAS ACTIVIDADES TURÍSTICAS Y POTENCIAN LA CALIDAD EN LOS SERVICIOS PRESTADOS.	3,64
FC 9	ATOMIZACIÓN EMPRESARIAL DE LAS EMPRESAS CON VISIÓN LOCALISTA E INSUFICIENTE COOPERACIÓN ENTRE LAS EMPRESAS TURÍSTICAS DE LAS DISTINTAS ZONAS DE GALICIA Y CON ZONAS ADYACENTES (PORTUGAL, CANTÁBRICO, EL BIERZO,...), PARA CREAR OFERTAS TURÍSTICAS COMPLEMENTARIAS.	3,64
FC 3	PROBLEMÁTICA DE LA SEÑALIZACIÓN, CON INSUFICIENTES INDICADORES Y PUNTOS DE INFORMACIÓN SOBRE LAS ZONAS DE INTERÉS Y LAS INFRAESTRUCTURAS TURÍSTICAS, ENCONTRÁNDOSE, EN GENERAL, MAL UBICADAS Y OBSOLETAS, SI BIEN ES NOTABLE EL ESFUERZO QUE SE ESTÁ REALIZANDO EN ESTE SENTIDO EN ALGUNAS ZONAS.	3,55
FC 12	EXCESIVA ORIENTACIÓN ACTUAL A ACTIVIDADES BASADAS EN PRODUCTOS YA CONSOLIDADOS Y MADUROS (ALOJAMIENTO Y RESTAURACIÓN, MERCADO VACACIONAL) EN LOS QUE EXISTE UNA GRAN INTENSIDAD DE LA COMPETENCIA EN LOS MERCADOS EN GENERAL Y UNA RELEVANTE INCIDENCIA DE LA ESTACIONALIDAD.	3,45
FC 20	IMPORTANCIA DE COOPERACIÓN CON OTROS DESTINOS TURÍSTICOS PRÓXIMOS GEOGRÁFICAMENTE COMO EL NORTE DE ESPAÑA Y PORTUGAL, REALIZANDO CAMPAÑAS DE MARKETING CONJUNTAS QUE POTENCIEN EL TURISMO EN ESTA ZONA EN BASE A UNA IMAGEN ORIENTADA AL TURISMO DE CALIDAD, SANO Y DE RESPETO AL MEDIOAMBIENTE.	3,45
FC 16	TENDENCIA A LA EXTENSIÓN DE LAS ACTIVIDADES TURÍSTICAS AL CONJUNTO DE LA GEOGRAFÍA GALLEGA, ROMPIENDO CON LA CONCENTRACIÓN EN LAS ZONAS COSTERAS Y LAS CAPITALES, EN BASE AL DESARROLLO DE NUEVAS OFERTAS TURÍSTICAS COMO EL TURISMO RURAL, DE CONGRESOS, DE SALUD, ENTRE OTROS.	3,36
FC 18	ACUSADA CONCENTRACIÓN GEOGRÁFICA DE LA OFERTA, LO QUE SUPONE UN EXCESO DE OFERTA DE ACTIVIDADES Y EVENTOS CULTURALES EN LA TEMPORADA ESTIVAL EN LA COSTA, EXPERIMENTANDO UNA INTENSA CAÍDA EN EL RESTO DEL AÑO.	3,27
FC 1	PROBLEMÁTICA EN LA ORDENACIÓN DEL TERRITORIO, CON ELEVADOS ÍNDICES DE DISPERSIÓN DE LA POBLACIÓN, DETERIORO PAISAJÍSTICO EN EL MEDIO RURAL Y FALTA DE ARTICULACIÓN DE LA TRAMA URBANA PARA UN ÓPTIMO APROVECHAMIENTO DE LOS RECURSOS TURÍSTICOS.	2,55

Planificación

RECURSOS ENDÓGENOS
Consorcios turísticos
NIVEL DE FORMACIÓN

Oferta

R E S P E T O A L M E D I O A

A harbor scene with numerous sailboats and yachts moored in the water, with mountains in the background. The water is calm, reflecting the boats and the sky. The boats are of various sizes and colors, including white, blue, and red. The mountains in the background are green and hilly. The sky is blue with some white clouds. The overall scene is peaceful and scenic.

Cadena de Turismo y Ocio

10 FACTORES CLAVE MÁS PRIORITARIOS

PROMEDIO
36 FC 3,38

Código	Descripción del Factor	Puntuación
FC. 2	Importancia de contar con avances en las infraestructuras de comunicación internas de Galicia y de equipamientos públicos que facilitan el desarrollo del turismo (puertos, zonas de esparcimiento, instalaciones deportivas...) y la mejora la calidad de los productores/servicios ofertados.	4,82
FC. 4	Percepción de escaso aprovechamiento de las infraestructuras y equipamientos públicos con potencial turístico (náutico, deporte, senderismo, congresos y exposiciones, rutas turísticas, talasoterapia, entre otras). Derivado de una insuficiente planificación integral de los mismos.	4,36
FC. 5	Descoordinación entre los organismos públicos en materia de comunicación turística, con acciones aisladas de limitada repercusión y solapamientos en la organización de eventos, entre otros, dificultando el aprovechamiento de sinergias derivadas.	4,36
FC. 11	Insuficiente información y desarrollo de una oferta de actividades complementarias, en las cuales Galicia cuenta con recursos potenciales para su aprovechamiento (Turismo náutico, turismo de congresos, turismo de pesca, turismo verde, entre otros).	4,27
FC. 17	Importancia del servicio y calidad como aspectos que contribuyen a la fidelización de los visitantes y a la difusión de una imagen positiva de Galicia como destino turístico. Especial relevancia de certificaciones de calidad como herramienta de mejora de la organización y comunicación al mercado.	4,27
FC. 21	Potencial para el desarrollo de nuevos mercados internacionales, fundamentalmente en países de la unión europea con mayor proximidad cultural a Galicia.	4,18
FC. 13	Existencia de excepcionales recursos endógenos (naturales, patrimoniales, paisajísticos, culturales, entre otros) susceptibles de aprovechamiento turístico primando el criterio de desarrollo sostenible, en consonancia con las tendencias y nichos de mercado.	4,09
FC. 23	Importancia del apoyo de la AAPP para el desarrollo de las actividades turísticas de Galicia, aprovechando la existencia de organismos como Turgalicia o la participación en consorcios turísticos para impulsar la modernación y profesionalización de dichas actividades.	4,09
FC. 14	Tendencia del turismo gallego hacia la diversificación de actividades, reorientando la oferta turística hacia prodotos/servic. de mayor calidad, aprovechando los recursos endógenos con los que cuenta Galicia, en consonancia con las nuevas tendencias en gustos de los consumidores finales.	4,00
FC. 7	Incidencia de la estacionalidad de la demanda en los elevados índices de empleo eventual y deficiente formación y cualificación de los recursos humanos de las actividades relacionadas con el turismo, especialmente en los establecimientos de alojamiento y restauración.	3,91

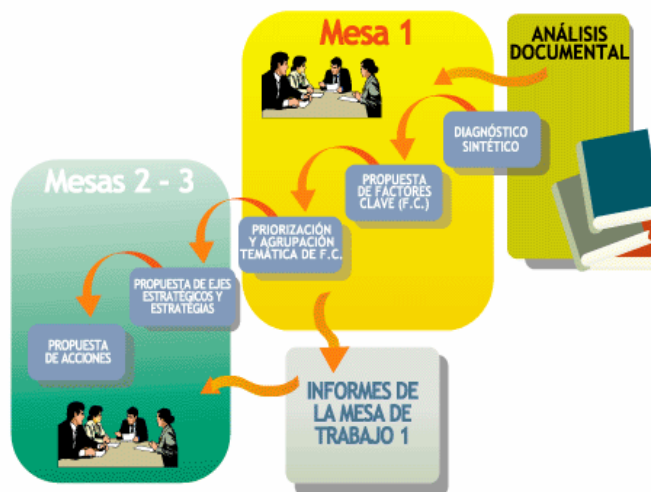
1,00 4,00 5,00
— PRIORIDAD —

M B I E N T E

4.1. Metodología de obtención de Ejes Estratégicos y propuesta de Estrategias

En la **Figura anexa** se representa de forma resumida el proceso para el diseño de **Ejes Estratégicos** y la **propuesta de Estrategias**. Así, a partir de un proceso de análisis inicial se realizó una **síntesis del Diagnóstico Estratégico** para el conjunto de la Cadena. Esta síntesis sirvió de base para **identificar los Factores Clave del Diagnóstico**. El debate y la **priorización de los Factores Clave**, realizada en la primera sesión de la mesa, permitió realizar una **agrupación de los mismos en torno a unas grandes áreas temáticas** y que se incluyeron en el informe final de dicha mesa.

Posteriormente, teniendo en cuenta los resultados de la primera mesa, el equipo técnico diseñó unos **Ejes Estratégicos** que agrupan temáticamente las **propuestas de Estrategias** para la **mejora de la competitividad de las empresas de la Cadena de Turismo y Ocio**. Adicionalmente, para cada Estrategia se incluyen **algunas acciones a título de ejemplo** para clarificar el sentido de la misma.



4.2. Definición de Ejes Estratégicos

A continuación ilustramos los **6 Ejes Estratégicos** para el conjunto de empresas de la Cadena de Turismo y Ocio, que agrupan el conjunto de las **29 estrategias propuestas**.

Principales temas tratados en la Sesión



A continuación, se comenta brevemente el contenido y la justificación de cada uno de los Ejes Estratégicos diseñados, así como las estrategias directamente dependientes de aquéllos, que se proponen para su priorización y los factores clave en los que se sustentan dichas estrategias.

EE 1.	COOPERACIÓN
	En el ámbito de las actividades turísticas de Galicia, la importancia de promover acuerdos de cooperación puede ser considerada desde varios puntos de vista con el objetivo final de mejorar la competitividad global de la cadena. Teniendo en cuenta la situación actual de las actividades turísticas en general, donde existe una tipología de empresas mayoritariamente de reducida dimensión y carácter familiar (falta de recursos para el marketing, complementar su oferta de productos/servicios para aumentar su grado de atractivo, investigación e innovación de productos, etc.), dicha cooperación se torna en un aspecto de mayor importancia. Así, es necesario el desarrollo de acuerdos de cooperación entre las propias empresas de las actividades turísticas, tratando de superar barreras y limitaciones. Teniendo en consideración además la existencia de cierta descoordinación entre los organismos públicos y la importancia del apoyo de las administraciones públicas para el desarrollo de las actividades turísticas, se pueden promover acuerdos de cooperación entre las administraciones públicas y las empresas para buscar de forma conjunta el fortalecimiento y la mejora de aspectos relevantes, como por ejemplo la gestión de actuaciones de información de los productos de la zona o la organización de forma coordinada de eventos. Asimismo, también cabe la cooperación con otras zonas geográficas, buscando complementariedades y desarrollando ofertas que recojan las especificidades de cada zona, elaborando un producto conjunto.
EE 1. E1	Fomentar la elaboración de estudios y la formalización de planes estratégicos específicos a largo plazo que diseñen las estrategias y actuaciones a desarrollar para mejorar la competitividad global de la cadena. Factores clave relacionados FC 4, FC10, FC21, FC23.
EE 1. E2	Potenciar el desarrollo de acuerdos de cooperación entre empresas de diferentes actividades turísticas (hoteles-restaurantes-ocio) que permitan ofrecer un producto turístico integral y atractivo para los visitantes, fomentando la especialización y diversificación de actividades. Factores clave relacionados FC9, FC12, FC14, FC18, FC19.
EE 1. E3	Fomentar una cultura de cooperación entre las empresas relacionadas con el turismo y el ocio de diversas zonas de Galicia y otras limítrofes (Vigo-Morrazo-O Salnés-Norte de Portugal, entre otras), creando una oferta turística complementaria que permita obtener sinergias que mejoren la competitividad global de la cadena, superando una visión demasiado localista. Factores clave relacionados FC9, FC14, FC19, FC20.
EE 1. E4	Potenciar la cooperación y comunicación entre las empresas y las diferentes administraciones y organismos públicos con competencias en materia de turismo y ocio, definiendo una línea de actuación homogénea y unificada, por ejemplo, en materia de información y promoción de las Rías Baixas como destino turístico de calidad. Factores clave relacionados FC5, FC11, FC17, FC20, FC23.
EE 1. E5	Potenciar los acuerdos de cooperación para aprovechar las sinergias generadas a partir de la complementariedad existente entre el turismo de ocio y el turismo de negocio, como vía para generar ventajas competitivas y obtener una oferta turística diferenciada (desarrollo de etnografía industrial). Factores clave relacionados FC5, FC9, FC12, FC14.
EE 1. E6	Propiciar acuerdos de cooperación con los touroperadores para aumentar la presencia de las zonas en los paquetes turísticos ofertados en los mercados, especialmente necesario para acceder a los mercados internacionales. Factores clave relacionados FC19, FC21, FC23.

EE 2. FORMACIÓN Y PROFESIONALIZACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS

La formación y profesionalización de los recursos humanos es un elemento esencial en el ámbito de las actividades empresariales relacionadas con el turismo, dado el elevado contacto e interacción entre dichos recursos humanos y los consumidores finales. Los niveles de atención al cliente, servicios personalizados, idiomas y capacidades de comunicación, entre otros, son valores fundamentales para contar con unos productos/servicios turísticos de calidad, por lo que el desarrollo del capital humano juega un papel fundamental en la competitividad y la imagen de la Cadena de Turismo y Ocio. Hay que tener en cuenta la incidencia de la estacionalidad de la demanda en los índices de empleo eventual que redundan en una baja cualificación, especialmente en los establecimientos de alojamiento y restauración. Ante esta situación, habría que desarrollar actuaciones que tratasen de minimizar dicha incidencia, mejorando la formación tanto en el ámbito de gestión como en el ámbito operativo, promoviendo de arriba abajo una mayor sensibilización y cultura de calidad en toda la organización.

EE 2. E1 Promover unos mayores niveles de formación en el ámbito directivo para adaptarse a las necesidades de las empresas de la cadena, especialmente en el ámbito del turismo rural, la restauración o los bares y cafeterías (marketing, gestión económico-financiera, dirección estratégica,...). Factores clave relacionados FC8, FC10, FC23.

EE 2. E2 Fomentar una mayor formación en el ámbito operativo de las empresas de la cadena que permitan ofrecer unos productos/servicios de calidad adecuados para las necesidades de los clientes (calidad de servicio, idiomas,...). Factores clave relacionados FC8, FC17, FC23.

EE 2. E3 Incentivar la mejora de la calidad y estabilidad del empleo como medio para fomentar una mayor profesionalización de los recursos humanos dedicados a las actividades turísticas, mejorando la calidad de los servicios y el grado de satisfacción del cliente final. Factores clave relacionados FC7, FC8, FC17, FC23.

EE 2. E4 Potenciar una mayor adecuación y complementariedad entre las titulaciones universitarias y de formación profesional relacionadas con la actividad turística que se imparten en Galicia y la realización de programas formativos, adaptados a las especificidades y recursos existentes en una determinada zona o comarca de Galicia. Factores clave relacionados FC8, FC17, FC23.



EE 3. SISTEMAS DE DIRECCIÓN Y GESTIÓN EMPRESARIAL

La adaptación de los sistemas de gestión empresarial a los requerimientos competitivos actuales debe incluir la incorporación a las empresas de la cadena de sistemas de gestión de la calidad, prevención de riesgos laborales, gestión medioambiental y sistemas de información, fomentando el aprovechamiento de los recursos endógenos bajo la premisa del desarrollo sostenible. La importancia del servicio y la calidad como aspectos que contribuyen a la fidelización, con especial relevancia de las certificaciones de calidad como herramienta de mejora de la organización, deben ser contempladas para diseñar actuaciones de mejora. La adecuación y modernización de los sistemas de dirección y gestión en las empresas de la Cadena de Turismo y Ocio, debe propiciar en muchos casos el paso de una empresa de pequeña dimensión y de carácter familiar hacia una organización con mayor visión estratégica y orientación al mercado. Para ello es necesario incidir en un cambio de la cultura empresarial, promoviendo un enfoque estratégico en las empresas, a partir de un análisis sistemático que facilite el diseño de líneas de actuación para su mejora.

- | | |
|-----------------|--|
| EE 3. E1 | Fomentar la utilización de instrumentos de investigación de mercados y de vigilancia estratégica en las empresas, facilitando un mayor conocimiento de las necesidades y gustos de los visitantes y de las tendencias de futuro del mercado, para diseñar posteriormente productos/servicios adaptados a la demanda. Factores clave relacionados FC10, FC14, FC21, FC22. |
| EE 3. E2 | Potenciar una mayor utilización de herramientas de gestión y planificación estratégica entre las empresas de la cadena, promoviendo una actitud proactiva. Factores clave relacionados FC4, FC10, FC22, FC23. |
| EE 3. E3 | Favorecer la implantación de sistemas de gestión de calidad entre las empresas de la Cadena de Turismo y Ocio como elemento básico para su competitividad. Factores clave relacionados FC10, FC17, FC23. |
| EE 3. E4 | Fomentar la implantación de sistemas de gestión medioambiental en las empresas de la cadena, favoreciendo la imagen de una oferta turística basada en productos/servicios que aprovechan los recursos naturales de forma ordenada y en base al criterio de desarrollo sostenible. Factores clave relacionados FC1, FC6, FC23. |

I N V E S T I G A C I Ó N

ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO
innovación continua

NUEVAS TECNOLOGÍAS

EE 4. COMUNICACIÓN, MARKETING E IMAGEN DE GALICIA COMO DESTINO TURISTICO

Las empresas relacionadas con las actividades turísticas son conscientes de la necesidad de desarrollar estrategias de marketing y comunicación que les ayuden a tener una mayor presencia en los mercados nacionales e internacionales. La insuficiente imagen de Galicia como destino turístico entre los potenciales visitantes, sugiere la necesidad de aumentar las actividades de promoción y marketing en los mercados de origen de los mismos para atraer un mayor número de turistas. Especialmente, teniendo en cuenta el potencial para el desarrollo de nuevos mercados internacionales, fundamentalmente de la Unión Europea con mayor proximidad cultural a Galicia, aprovechando la buena imagen de Galicia entre los que la conocen, ligada especialmente a recursos naturales como las Rías Baixas o las islas atlánticas. La celebración de eventos de gran trascendencia para el divulgación de la imagen de Galicia en los mercados como son el Xacobeo 2004 o la regata Volvo Ocean Race 2005 en Sanxenxo, deben servir de trampolín de lanzamiento para la consolidación de una imagen como destino turístico de calidad y diferenciado, tanto en los mercados nacionales como en los internacionales, con una variedad en su oferta turística muy amplia y especializada.

EE 4. E1	Favorecer un mayor desarrollo de la imagen de las actividades ligadas a la Cadena de Turismo y Ocio en los mercados internacionales para atraer un turismo de calidad. Factores clave relacionados FC15, FC17, FC20, FC21.
EE 4. E2	Reforzar la imagen de Galicia como destino turístico de calidad entre los visitantes en el mercado nacional para recuperar su confianza y mantener un elevado grado de fidelización. Factores clave relacionados FC15, FC17, FC20.
EE 4. E3	Desarrollar una mayor promoción e información turística de las Rías Baixas como un destino turístico integral, potenciando la posibilidad de realizar una amplia variedad de actividades complementarias como el turismo termal, el turismo náutico, el turismo verde o el turismo gastronómico, entre otros. Factores clave relacionados FC11, FC15, FC20.
EE 4. E4	Potenciar los mecanismos de promoción institucional de la zona como destino turístico, aprovechando la existencia de organismos especializados. Factores clave relacionados FC5, FC15, FC22.
EE 4. E5	Potenciar la mejora en los sistemas de comunicación entre las actividades principales de la cadena (hoteles, restaurantes, museos, actividades deportivas,...) y canales de distribución como las agencias de viajes, favoreciendo el desarrollo de un turismo receptivo en la zona. Factores clave relacionados FC11, FC19, FC21, FC22.



m á r k e t i n g

u n i v e r s i t a t a r i a d e s a n t i a g o d e c a m p o s

S I S T E M A

IMAGEN DE GALICIA

EE 5. INNOVACIÓN Y MODERNIZACIÓN

La mejora de la competitividad y el posicionamiento de la Cadena de Turismo y Ocio en el futuro debe estar relacionada con el desarrollo y potenciación de nuevos productos/servicios turísticos que permitan contar con una oferta de actividades complementarias al alojamiento competitiva y atractiva, que incida positivamente en la imagen de la cadena en su conjunto (turismo de ocio activo, turismo de congresos, turismo termal, talasoterapia, turismo cultural, turismo gastronómico, entre otros). Igualmente, la modernización de las instalaciones y la incorporación de nuevas tecnologías deben contribuir al desarrollo competitivo de la cadena, permitiendo orientar la oferta hacia nuevos segmentos de mercado altos o medio-altos. Además de la innovación en productos/servicios se puede buscar la mejora de la competitividad de la cadena a través de otras innovaciones como nuevas formas de comercialización o nuevas estructuras organizativas, entre otras.

- | | |
|-----------------|--|
| EE 5. E1 | Innovación y modernización de la tecnología y los procesos de gestión y de prestación de servicios en las actividades turísticas, especialmente en el ámbito del marketing, la comunicación y la gestión de reservas "on-line" a través de páginas web. Factores clave relacionados FC10, FC22, FC23. |
| EE 5. E2 | Potenciación de la celebración de actividades congresuales, socioculturales y deportivas de ámbito nacional e internacional. Factores clave relacionados FC11, FC12, FC14, FC15. |
| EE 5. E3 | Potenciar una mayor especialización en actividades de restauración, orientadas fundamentalmente al turismo de negocio, con menores niveles de estacionalidad. Factores clave relacionados FC12, FC14, FC15, FC18, FC19. |
| EE 5. E4 | Fomentar un proceso de modernización de los equipamientos e instalaciones en algunas actividades como el turismo rural o la hostelería para cubrir la oferta dirigida a los segmentos alto y medio-alto. Factores clave relacionados FC11, FC12, FC14, FC15. |
| EE 5. E5 | Desarrollar una oferta de actividades de ocio y culturales complementarias al alojamiento que permitan contar con un producto turístico completo (turismo termal y talasoterapia, ocio activo, redes de museos, etnografía industrial,...). Factores clave relacionados FC9, FC11, FC12, FC14, FC18, FC19. |



EE 6. APROVECHAMIENTO DE INFRAESTRUCTURAS Y RECURSOS ENDÓGENOS

La existencia de una amplia variedad de infraestructuras y recursos endógenos (naturales, culturales, patrimoniales, gastronómicos,...) susceptibles de ser aprovechados turísticamente otorgan unas condiciones muy favorables para el desarrollo de las actividades turísticas y de ocio. En algunos casos, dichos recursos e infraestructuras, suponen ventajas competitivas importantes para el desarrollo de una oferta turística diferenciada en Galicia. En particular, las rías son una fuente de riqueza turística con gran atractivo y altamente valoradas por los visitantes para la práctica de actividades de turismo náutico, turismo gastronómico, turismo verde, etc. No obstante, existe una impresión generalizada de escaso aprovechamiento de las infraestructuras y equipamientos públicos con potencial turístico derivado de una insuficiente planificación integral de los mismos, así como la necesidad de realizar mejoras en algunas infraestructuras y equipamientos públicos relacionados con el turismo y ocio (aeropuertos, puertos, carreteras internas, etc.).

- | | |
|-----------------|--|
| EE 6. E1 | Fomentar el cuidado del patrimonio medioambiental y la recuperación de espacios naturales degradados para su aprovechamiento turístico, avanzando en la puesta en valor de los recursos naturales, culturales y patrimoniales existentes. Factores clave relacionados FC1, FC6, FC11, FC13. |
| EE 6. E2 | Aprovechamiento de las Rías Baixas y del Parque Nacional de las Islas Atlánticas como recursos naturales endógenos de gran potencial turístico para el desarrollo de actividades de turismo náutico, senderismo y turismo verde, turismo gastronómico, entre otros. Factores clave relacionados FC1, FC3, FC6, FC11, FC13. |
| EE 6. E3 | Mejorar las infraestructuras de señalización e información sobre recursos, instalaciones y eventos de interés desde el punto de vista turístico. Factores clave relacionados FC2, FC3, FC4. |
| EE 6. E4 | Potenciar una mayor adecuación y aprovechamiento de las infraestructuras de comunicación aéreas y portuarias orientadas a cruceros (establecimiento de vuelos y escalas de cruceros regulares con mercados exteriores), favoreciendo la llegada de visitantes internacionales. Factores clave relacionados FC2, FC4, FC21. |
| EE 6. E5 | Modernización de los equipamientos y servicios públicos directamente relacionados con el desarrollo de la actividad turística, repercutiendo de forma positiva en la imagen de los productos/servicios turísticos de la zona. Factores clave relacionados FC1, FC2, FC3, FC4, FC13. |

INFRAESTRUCTURAS DE SEÑALIZACIÓN E INFORMACIÓN

destino turístico de calidad

PATRIMONIO MEDIOAMBIENTAL



4.3. Propuesta de Estrategias y algunas acciones de referencia para las actividades de la cadena

Una vez finalizada la ronda de intervenciones y el debate entre los asistentes sobre los Ejes Estratégicos y las Estrategias propuestas, se procedió a matizar y complementar algunas de las Estrategias, realizando posteriormente su priorización.

Dicha priorización se hizo en función de la importancia que tuvieran las Estrategias en la competitividad de las empresas de la cadena de turismo y ocio. Los asistentes deberían valorar las 29 Estrategias en una escala de entre 5 (mas prioritaria) y 1 (menos prioritaria).

La **Tabla 3** recoge el **resultado final de la priorización**, en la cual aparecen ordenados, **por orden de mayor a menor importancia**, las 29 Estrategias.

En conjunto, se percibe un **elevado grado de acuerdo** con las estrategias propuestas, ya que la **valoración media** de todas las estrategias es de 3,90 (sobre un máximo de 5).

Asimismo, es destacable que existan **5 estrategias** que obtuvieran un **valor promedio superior a 4,50**, lo cual las convierte en **muy prioritarias** e importantes, además de **otras 6** cuya **valoración es también mayor o igual a 4**.

Tabla 2: Priorización de Estrategias (I)

5= más prioritario
1= menos prioritario

COD	ESTRATEGIA	PRIORIDAD
EE6.E2	Aprovechamiento de las Rías Baixas y del Parque Nacional de las Islas Atlánticas como recursos naturales endógenos de gran potencial turístico para el desarrollo de actividades de turismo náutico, senderismo y turismo verde, turismo gastronómico, entre otros.	4,86
EE1.E2	Potenciar el desarrollo de acuerdos de cooperación entre empresas de diferentes actividades turísticas (hoteles-restaurantes-ocio) que permitan ofrecer un producto turístico integral y atractivo para los visitantes, fomentando la especialización y diversificación de actividades	4,57
EE4.E2	Reforzar la imagen de Galicia como destino turístico de calidad entre los visitantes en el mercado nacional para recuperar su confianza y mantener un elevado grado de fidelización.	4,57
EE4.E3	Desarrollar una mayor promoción e información turística de las Rías Baixas como un destino turístico integral, potenciando la posibilidad de realizar una amplia variedad de actividades complementarias como el turismo termal, el turismo náutico, el turismo verde o el turismo gastronómico, entre otros.	4,57
EE6.E3	Mejorar las infraestructuras de señalización e información sobre recursos, instalaciones y eventos de interés desde el punto de vista turístico.	4,57
EE1.E4	Potenciar la cooperación y comunicación entre las empresas y las diferentes administraciones y organismos públicos con competencias en materia de turismo y ocio, definiendo una línea de actuación homogénea y unificada, por ejemplo, en materia de información y promoción de las Rías Baixas como destino turístico de calidad.	4,29
EE5.E2	Potenciación de la celebración de actividades congresuales, socioculturales y deportivas de ámbito nacional e internacional.	4,14
EE2.E2	Fomentar una mayor formación en el ámbito operativo de las empresas de la cadena que permitan ofrecer unos productos/servicios de calidad adecuados para las necesidades de los clientes (calidad de servicio, idiomas,...).	4,00

Tabla 2: Priorización de Estrategias (II)

5= más prioritario
1= menos prioritario

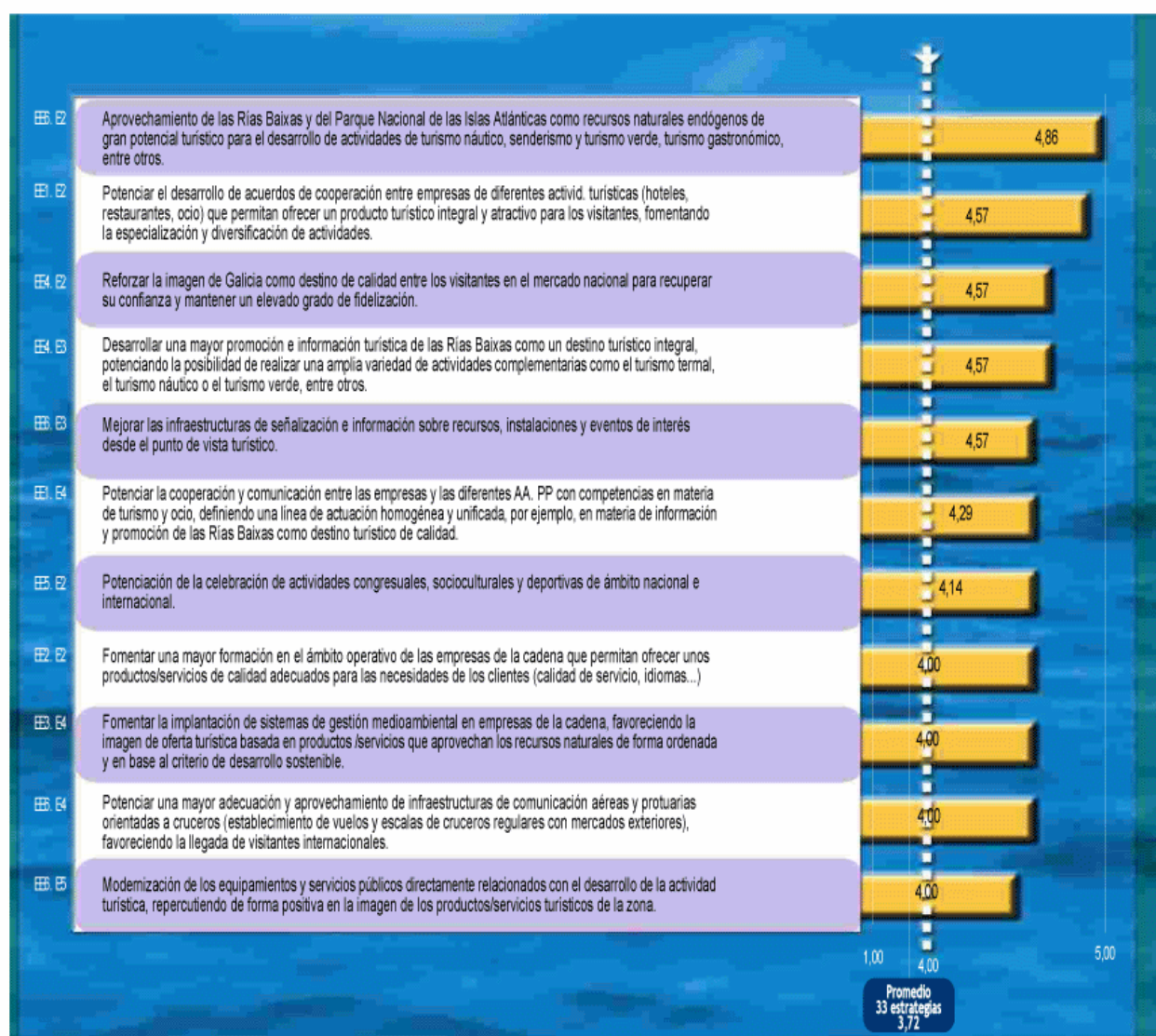
COD	ESTRATEGIA	PRIORIDAD
EE3.E4	Fomentar la implantación de sistemas de gestión medioambiental en las empresas de la cadena, favoreciendo la imagen de una oferta turística basada en productos/servicios que aprovechan los recursos naturales de forma ordenada y en base al criterio de desarrollo sostenible.	4,00
EE6.E4	Potenciar una mayor adecuación y aprovechamiento de las infraestructuras de comunicación aéreas y portuarias orientadas a cruceros (establecimiento de vuelos y escalas de cruceros regulares con mercados exteriores), favoreciendo la llegada de visitantes internacionales.	4,00
EE6.E5	Modernización de los equipamientos y servicios públicos directamente relacionados con el desarrollo de la actividad turística, repercutiendo de forma positiva en la imagen de los productos/servicios turísticos de la zona.	4,00
EE1.E1	Fomentar la elaboración de estudios y la formalización de planes estratégicos específicos a largo plazo que diseñen las estrategias y actuaciones a desarrollar para mejorar la competitividad global de la cadena.	4,00
EE2.E1	Promover unos mayores niveles de formación en el ámbito directivo para adaptarse a las necesidades de las empresas de la cadena, especialmente en el ámbito del turismo rural, la restauración o los bares y cafeterías (marketing, gestión económico-financiera, dirección estratégica,...).	3,86
EE3.E3	Favorecer la implantación de sistemas de gestión de calidad entre las empresas de la cadena de turismo y ocio como elemento básico para su competitividad.	3,86
EE4.E1	Favorecer un mayor desarrollo de la imagen de las actividades ligadas a la cadena de turismo y ocio en los mercados internacionales para atraer un turismo de calidad.	3,86

Tabla 2: Priorización de Estrategias (III)

5= más prioritario
1= menos prioritario

COD	ESTRATEGIA	PRIORIDAD
EE5.E1	Innovación y modernización de la tecnología y los procesos de gestión y de prestación de servicios en las actividades turísticas, especialmente en el ámbito del marketing, la comunicación y la gestión de reservas "on-line" a través de páginas web.	3,86
EE6.E1	Desarrollar una oferta de actividades de ocio y culturales complementarias al alojamiento que permitan contar con un producto turístico completo (turismo termal y talasoterapia, ocio activo, redes de museos, etnografía industrial,...).	3,86
EE6.E1	Fomentar el cuidado del patrimonio medioambiental y la recuperación de espacios naturales degradados para su aprovechamiento turístico, avanzando en la puesta en valor de los recursos naturales, culturales y patrimoniales existentes.	3,86
EE4.E3	Incentivar la mejora de la calidad y estabilidad del empleo como medio para fomentar una mayor profesionalización de los recursos humanos dedicados a las actividades turísticas, mejorando la calidad de los servicios y el grado de satisfacción del cliente final.	3,71
EE3.E2	Potenciar una mayor utilización de herramientas de gestión y planificación estratégica entre las empresas de la cadena, promoviendo una actitud proactiva.	3,71
EE4.E4	Potenciar los mecanismos de promoción institucional de la zona como destino turístico, aprovechando la existencia de organismos especializados.	3,71
EE4.E5	Potenciar la mejora en los sistemas de comunicación entre las actividades principales de la cadena (hoteles, restaurantes, museos, actividades deportivas,...) y canales de distribución como las agencias de viajes, favoreciendo el desarrollo de un turismo receptivo en la zona.	3,71
EE1.E3	Fomentar una cultura de cooperación entre las empresas relacionadas con el turismo y el ocio de diversas zonas de Galicia y otras limítrofes (Vigo-Morrazo-Salnés-Norte de Portugal, entre otras), creando una oferta turística complementaria que permita obtener sinergias que mejoren la competitividad global de la cadena, superando una visión demasiado localista.	3,57
EE1.E5	Potenciar los acuerdos de cooperación para aprovechar las sinergias generadas a partir de la complementariedad existente entre el turismo de ocio y el turismo de negocio, como vía para generar ventajas competitivas y obtener una oferta turística diferenciada (desarrollo de etnografía industrial).	3,57
EE5.E4	Fomentar un proceso de modernización de los equipamientos e instalaciones en algunas actividades como el turismo rural o la hostelería para cubrir la oferta dirigida a los segmentos alto y medio-alto.	3,57
EE5.E3	Potenciar una mayor especialización en actividades de restauración, orientadas fundamentalmente al turismo de negocio, con menores niveles de estacionalidad.	3,43
EE1.E6	Propiciar acuerdos de cooperación con los touroperadores para aumentar la presencia de las zonas en los paquetes turísticos ofertados en los mercados, especialmente necesario para acceder a los mercados internacionales.	3,29
EE2.E4	Potenciar una mayor adecuación y complementariedad entre las titulaciones universitarias y de formación profesional relacionadas con la actividad turística que se imparten en Galicia y la realización de programas formativos adaptados a las especificidades y recursos existentes en una determinada zona o comarca de Galicia.	3,29
EE3.E1	Fomentar la utilización de instrumentos de investigación de mercados y de vigilancia estratégica en las empresas, facilitando un mayor conocimiento de las necesidades y gustos de los visitantes y de las tendencias de futuro del mercado, para diseñar posteriormente productos/servicios adaptados a la demanda.	3,00

De forma gráfica, recogemos las valoraciones de las 11 estrategias consideradas como más prioritarias (valoración superior a la media) según la opinión de los asistentes, así como la valoración media de las 29 estrategias presentadas. En general, se percibe un **reparto bastante equilibrado** ya que entre las más prioritarias todos los **Ejes Estratégicos** están representados por una o dos estrategias. **Excepto** en el caso del Eje de **Aprovechamiento de infraestructuras y recursos endógenos (EE6)**, que con cuatro estrategias representa un mayor peso entre las estrategias más prioritarias. Por su parte, los ejes de **Cooperación (EE1)** y **Comunicación, marketing e imagen de Galicia (EE4)** (2 estrategias cada una) se sitúan a continuación con un peso intermedio entre las estrategias prioritarias. Mientras que las estrategias de **Formación y profesionalización de los recursos humanos (EE2)**, las relativas a los **Sistemas de dirección y gestión empresarial (EE3)** y las estrategias de **Innovación y modernización (EE5)** (1 estrategias cada una), también están representadas entre las estrategias prioritarias, si bien en menor medida.



Escala 1-5

Tras el análisis de las conclusiones sobre los Ejes Estratégicos y las Estrategias priorizadas se debatieron y plantearon algunas ideas sobre actuaciones a desarrollar por las empresas a título individual, desde las empresas de forma conjunta y desde las Instituciones y Administraciones Públicas, realizándose propuestas de actuaciones, algunas de las cuales se reflejan priorizadas en función del consenso de los presentes, en los cuadros siguientes.

ALGUNAS ACTUACIONES QUE DEBEN SER IMPULSADAS DESDE LAS EMPRESAS A TÍTULO INDIVIDUAL

Fomentar la formación específica de los recursos humanos, favoreciendo la especialización para mejorar la calidad del servicio prestado y de la gestión de la empresa.

Buscar nuevas oportunidades de negocio según las demandas turísticas, fomentando la especialización y la desestacionalización de las actividades, teniendo como base los productos autóctonos (Rías Baixas, gastronomía, ocio y cultura, negocio, senderismo, golf,...).

Desarrollar herramientas informáticas, como las paginas web, para adaptarlas a la consecución de los objetivos del negocio, favoreciendo, entre otros, la publicidad, la comunicación o la captación de clientes.

Establecer un proceso de planificación estratégica a medio y largo plazo, teniendo en cuenta los cambios del entorno y en las necesidades de los consumidores, fomentando la diferenciación como forma para consolidar el producto/servicio en el mercado.

Analizar las complementariedades entre las empresas del sector, como actividades alternativas al alojamiento, promoviendo acciones conjuntas que faciliten la consecución de los objetivos.

Fomentar la participación de la empresa en foros y espacios de encuentro entre distintas empresas del sector, consolidando el asociacionismo.

Fomentar un mayor nivel de profesionalización de los recursos humanos, tanto a nivel operativo como a nivel de gestión. Implantar en las empresas sistemas de gestión de calidad, adaptándose al plan de calidad del turismo español.

Fomentar la mejora y estudio de imagen de la empresa, concienciando a todos los recursos humanos de la importancia de su incidencia en la imagen final de los consumidores.

Mejorar el marketing y la presentación o realización de los productos o servicios con el objeto de captar un tipo de cliente medio-alto, aumentando la calidad y variedad de los mismos.

Promover en las actividades de restauración algunos servicios que mejoren la calidad de la oferta y facilite la diferenciación entre los visitantes internacionales, como las cartas en inglés y francés o personal con conocimientos de esos idiomas.

Establecer impecables servicios de limpieza e higiene, principalmente, en las actividades de restauración y alojamiento.

Fomentar un mayor acercamiento a las instituciones públicas, estableciendo mecanismos de comunicación más fluidos y directos.

Promover y poner en práctica desde las empresas, políticas de respeto al medioambiente que vayan en consonancia con la imagen de las actividades turísticas de Galicia y que fomentan el desarrollo sostenible de los recursos naturales existentes.

Realización de catálogos donde además de los productos, servicios e instalaciones propias se incluyan otras ofertas complementarias como, por ejemplo, visitas a áreas culturales y paisajísticas, entre otras.

...



ALGUNAS ACTUACIONES QUE DEBEN SER IMPULSADAS DESDE LAS EMPRESAS DE FORMA CONJUNTA

Impulsar desde la iniciativa privada un ente u organismo conformado por las diversas actividades de la cadena, que marque las líneas de actuación generales, sirva de interlocutor común ante la administración pública y que aumente el poder negociador frente a proveedores de interés común.

Sistematización y coordinación de las ofertas a los potenciales turistas ofreciendo paquetes integrales que incluyan un calendario con una programación de actividades complementarias con diferentes alternativas según el segmento y el tipo de visitante al que se dirijan.

Crear centros de información y bases de datos que faciliten el proceso de toma de decisiones entre las empresas de la cadena y permita a los potenciales visitantes y a los agentes vinculados al turismo (agencias, touroperadores, organizadores de congresos) tener una completa información actualizada y guía de la oferta de los servicios turísticos.

Fomentar la imagen de Galicia como una marca diferencial dentro del turismo, promoviendo una imagen de zona de calidad turística.

Fomentar la implantación de mejoras y la modernización de los procedimientos de gestión utilizados por la gran parte de las empresas de la cadena de turismo y ocio, especialmente en el caso de aquellas de menor dimensión.

Promover la elaboración de estudios y procesos de trabajo que favorezcan la innovación de las actividades turísticas a través de la especialización y la diversificación de actividades, optimizando el aprovechamiento de los recursos endógenos susceptibles de explotación turística.

Dar mayor protagonismo e impulso a organismos existentes como el Patronato de Turismo Rías Baixas.

Fomentar la realización de congresos creativos e interesantes, en los que se ocupe el tiempo libre de asistentes y acompañantes con visitas por rutas organizadas a monasterios y pazos, campos de golf, rutas por paisajes naturales, rutas por las Rías, degustaciones gastronómicas de productos tradicionales, actuaciones folclóricas y tradiciones culturales (meigas, música, juegos celtas,...).

Desarrollar acuerdos de cooperación para el intercambio de información, experiencias y visitantes, favoreciendo un mayor aprovechamiento global de la oferta turística.

Promover la participación conjunta en ferias nacionales e internacionales, fomentando una imagen integral de toda la oferta turística.

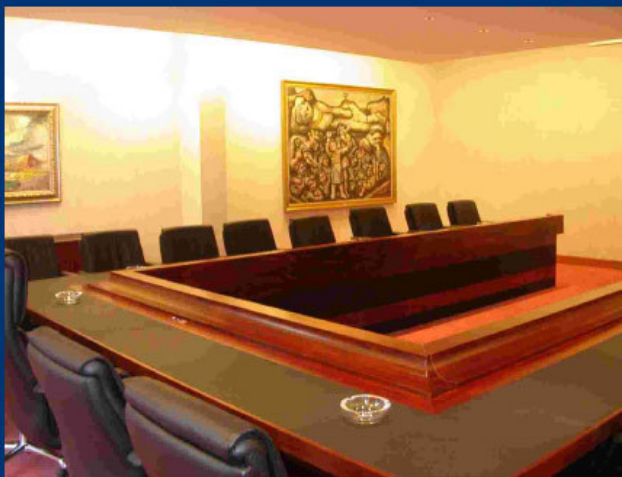
...

Desarrollar una estrategia a medio y largo plazo

Promover la elaboración de estudios y procesos de trabajo

ALGUNAS ACTUACIONES QUE DEBEN SER IMPULSADAS DESDE LAS INSTITUCIONES (ADMINISTRACIONES PÚBLICAS)
Desarrollar una campaña de marketing especializado para divulgar una marca propia, proyectando una imagen de Galicia y de las Rías Baixas como un destino turístico de calidad que atraiga a Galicia la celebración de eventos internacionales de primer nivel.
Mejorar la red de puntos de información turística, tanto en número como en dotación de medios y cantidad de información disponible sobre la oferta existente, mejorando además ostensiblemente la dotación de infraestructuras de señalización.
Promover un mayor acercamiento a las instituciones privadas, compartiendo sus intereses y buscando de forma conjunta la generación de un mayor valor añadido en las actividades de la cadena, fomentando la generación de servicios de apoyo necesarios para las actividades principales de la cadena.
Comunicar la riqueza turística de Vigo y de Galicia de un modo coordinado entre el ámbito público y la iniciativa privada, desarrollando campañas de promoción conjuntas sobre la oferta turística disponible.
Desarrollar ayudas específicas para la modernización y la adaptación de las empresas a las nuevas tecnologías, subvencionando o coparticipando en el desarrollo de programas informáticos, páginas web, entre otros.
Desarrollar una estrategia a medio y largo plazo en inversión de infraestructuras de acuerdo con las necesidades de la cadena y las tendencias en los hábitos de consumo y necesidades de los visitantes.
Facilitar los trámites a las empresas para la obtención de permisos y licencias que les permita localizarse en lugares más adecuados para el desarrollo de su actividad que repercuta en una mejora en la calidad del producto/servicio ofertado pero sin que ello signifique un deterioro del medioambiente y del desarrollo sostenible de los recursos naturales.
Fomentar la continuidad y estabilidad de las políticas y líneas estratégicas fundamentales para el conjunto de la cadena, con independencia de los cambios políticos que se produzcan en las distintas instituciones y organismos públicos con competencias en el ámbito del turismo y las actividades relacionadas.
Elaborar en coordinación con las empresas de la cadena unas líneas generales de actuación y estrategias comunes para el conjunto de las actividades de turismo y ocio, como la orientación a la calidad de los productos/servicios ofertados.
Fomentar una mayor profesionalización en la gestión turística de las instituciones y organismos públicos. Impulsar una mayor coordinación entre diferentes administraciones y organismos públicos con competencias en el ámbito de la cadena de turismo y ocio (Ayuntamientos, Diputaciones, Mancomunidades, Xunta,...).
Incentivar la formación y la profesionalización en las actividades de la cadena de turismo y ocio.
Promover desde el universo público el desarrollo de seminarios y reuniones que faciliten la comunicación entre las empresas.
...





Agradecimientos:

Una gran parte de la información disponible que ha servido de base para el trabajo realizado en las diferentes reuniones tiene su fundamento en la publicación “Visión Estratégica del Sistema Empresarial de Vigo”, y ésta, a su vez, toma en consideración múltiples aportaciones y valoraciones realizadas por empresas incluidas en la cadena de turismo y ocio. Por ello, sirva el presente documento para agradecer la colaboración en su día prestada por todas ellas.

En el presente número es nuestro deseo manifestar nuestro especial agradecimiento y consideración a los representantes de las empresas e instituciones abajo relacionadas, que, con su esfuerzo, su profesionalidad, su dedicación y sus muy valiosas aportaciones en las reuniones mantenidas, aportan una gran visión práctica a las reflexiones realizadas sobre esta cadena empresarial. Muchas gracias a los directivos de

Balneario de Mondariz, S.L
Club Intern. de Yates Monterreal de Baiona
Casino de la Toja, SA
Fundación Desarrollo Comarcal do Morrazo
Hotel Carlos I
IFEVI- Instituto Ferial de Vigo
Karma Viajes, SAL
Las Bidas, restaurante.
MB Congress
Museo Arte Contemporáneo de Vigo
NH Palacio de Vigo
Parador Nacional de Turismo de Baiona
Pazo Torres Agrelo
Real Club Náutico de Vigo
Viajes Jet, SL

Foro caixanova de estrategias empresariales

Estamos preparados para inventar el futuro

Un futuro más ilusionante mediante el Estudio,
la Difusión del Conocimiento,
la Promoción Empresarial y el Fomento del Empleo.



EL ESTUDIO.

El Instituto profundizará en el conocimiento de la economía y empresa gallegas para, describiendo los distintos escenarios de posicionamiento empresarial, poder analizar y dar respuesta a los gaps competitivos del tejido productivo gallego y facilitar la toma de decisiones estratégicas.

LA DIFUSIÓN DEL CONOCIMIENTO.

Además de divulgar los contenidos del Instituto, se incentivará la cultura de la transmisión del conocimiento, se incrementará el capital relacional de la empresa gallega e introducirá el aprovechamiento de las nuevas tecnologías como factor competitivo.

LA PROMOCIÓN EMPRESARIAL.

Desde el Instituto apoyaremos el desarrollo de los sectores productivos gallegos no solo asesorando a emprendedores en el inicio o mejora de su actividad sino dotando de infraestructuras a las iniciativas de relación empresarial y fomentando las buenas prácticas empresariales y el esfuerzo en I+D+i.

EL FOMENTO DEL EMPLEO.

El fin último del nuevo Instituto es mejorar los niveles de empleo en Galicia, incrementar la empleabilidad del capital humano de nuestra Comunidad, minimizar las barreras de acceso al trabajo y fomentar el autoempleo y la vocación empresarial.

instituto de desarrollo
caixanova 



Inventemos el futuro juntos

instituto de desarrollo
caixanova 