



CAMPUS PÚBLICO
MARÍA ZAMBRANO
SEGOVIA



Universidad de Valladolid

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES, JURÍDICAS Y DE LA COMUNICACIÓN

Grado Turismo

TRABAJO DE FIN DE GRADO

**El Turismo en el Real Sitio de San Ildefonso:
planificación y gestión de una actividad productiva emergente**

Presentado por Cristina Sonlleva García

Tutelado por Ana Teresa López Pastor

Segovia, 24 de junio de 2015

Agradecimientos:

A Ana Teresa López Pastor por su dedicación y ánimo durante el trabajo realizado.

A todas las personas e instituciones que me han facilitado información para poder realizar este trabajo, especialmente a Javier Bermejo y José Luis Vázquez por creer siempre en mi profesionalidad.

A mis hermanas por apoyarme siempre y a mis padres por haber hecho posible que me dedique a una profesión que me entusiasma.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....1

JUSTIFICACIÓN.....3

CAPÍTULO 1- MARCO METODOLÓGICO

1.1 Objetivos..... 6

1.2. Metodología..... 7

CAPÍTULO 2 - MARCO TEÓRICO

2.1. Destino turístico y calidad..... 12

2.2. Turismo y sostenibilidad15

2.3. Planificación turística..... 16

2.3.1. Planes de Excelencia y Dinamización Turística 18

2.4. Gestión turística..... 19

2.4.1. Modelos de gestión turística: Entidades mixtas de gestión 20

CAPÍTULO 3- ANÁLISIS DEL CASO: EL REAL SITIO DE SAN ILDEFONSO

3.1. Breve resumen de las características turísticas 24

3.2. Evolución como destino turístico: coyuntura turística 25

3.2.1. Evolución de la Oferta	28
3.2.2. Evolución de la demanda.....	33
3.3. Fechas clave en el desarrollo y la planificación de la actividad turística	35
3.4. Plan de Dinamización Turística (PDT), años 2004-2008	40
3.4.1. Diagnóstico de partida: análisis DAFO.....	43
3.4.2. Programas y actuaciones realizados en el PDT	45
3.5. Gestión de la actividad turística: creación de la entidad mixta de gestión “Turismo del Real Sitio de San Ildefonso, S.L”	47
3.6. La Promoción del Real Sitio. Evolución	54
3.7. Otras actuaciones paralelas de promoción.....	59
 CAPÍTULO 4- PROPUESTAS DE FUTURO Y CONCLUSIONES	
4.1. Propuestas de futuro	62
4.2. Conclusiones.....	64
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS:	66
Anexo I. Formulas jurídicas para la creación de órganos de gestión turística.....	67
Anexo II. Ampliación información PDT	82
II.1. Análisis DAFO previo al PDT	82

II.2. Programas y actuaciones realizados en el PDT	86
Anexo III. Creación de entidades de gestión turística.....	96
 III.1. Beneficios	96
 III.2. Visión y misión estratégica.....	97
Anexo IV. Ampliación de información de la promoción del Real Sitio.....	99
 IV.1. Análisis de redes sociales	99
 IV.2. Colaboración con otras publicaciones.....	108
 IV.3. Otro material de promoción disponible en la oficina de turismo	110
 IV.4. Otras actuaciones paralelas de promoción	113

INTRODUCCIÓN

El Real Sitio de San Ildefonso (Segovia) está formado por los núcleos de población de La Granja de San Ildefonso y Valsaín, además del enclave de Riofrío. Su ubicación, características y peculiaridades hacen que sea un enclave muy singular, combinando un excepcional patrimonio cultural, natural y paisajístico, que unido a su trayectoria histórica, evolución económica y planificación, y evolución de su reconocido modelo de desarrollo, hacen que sea un destino turístico merecedor de estudio y evaluación de su trayectoria turística.

El presente proyecto se divide en cuatro capítulos, haciendo referencia el primero de ellos al marco metodológico donde se detallan los objetivos perseguidos con el presente TFG y la metodología utilizada durante su elaboración. El segundo capítulo recoge el marco teórico, donde se hace una revisión bibliográfica de los principales temas de análisis del proyecto, tales como la planificación turística, los Planes de Excelencia y Dinamización turística, gestión turística y los modelos de creación de entidades mixtas de gestión, además se exponen algunos indicadores que se han tenido en cuenta en la gestión y planificación de la actividad turística del municipio como son la calidad y la sostenibilidad. Los datos económicos y de coyuntura turística en relación a la contextualización de la situación turística actual, así como los principales programas y actuaciones concretas de la planificación y gestión turística del municipio están incluidos en el capítulo tercero. En el último capítulo se incluyen una serie de propuestas estratégicas de actuación de cara a la planificación y gestión turística del Real Sitio de San Ildefonso para el futuro y se detallan las conclusiones tras la realización del trabajo de campo del presente TFG.

Como gerente de la actual empresa mixta de gestión turística del municipio, Turismo del Real Sitio de San Ildefonso, S.L, se ha detectado durante los últimos años una constante inquietud en diferentes colectivos sobre todo en el universitario, por conocer el modelo de desarrollo del municipio, haciendo especial incidencia en conocer la evolución en el desarrollo de la actividad turística.

Así, atendiendo a esta demanda informativa se considera de gran interés la elaboración del presente TFG, cuyo objetivo fundamental es la redacción de un documento que recoja la evolución en la planificación y gestión de la actividad turística del Real Sitio de San Ildefonso, los factores y agentes turísticos y no turísticos que han influido en la

Introducción

misma de manera determinante, y una propuesta sobre la línea estratégica de actuación que se ha de seguir en la planificación y gestión turística del municipio en el futuro.

JUSTIFICACIÓN

A pesar de ser considerado un “destino turístico” desde su creación en el s. XVIII¹, por ser concebido como lugar de veraneo y descanso de sucesivas dinastías reales en España, no ha sido hasta finales del S. XX cuando el conjunto del municipio ha comenzado a considerar la actividad turística y el sector terciario ligado a ella, como una vía de desarrollo y actividad productiva para la población local.

Hasta entonces, la actividad económica ligada a la actividad turística era considerada una fuente de ingresos como segunda economía. La economía principal para un gran número de familias dependía del trabajo en el sector público del municipio, tanto en Patrimonio Nacional (Palacio Real de La Granja) dependiente del Ministerio de Presidencia, Organismo Autónomo Parques Nacionales (Montes de Valsaín) dependiente del Ministerio de Medio Ambiente, como en la Fundación Centro Nacional del Vidrio (Real Fábrica de Cristales de La Granja) dependiente de hasta cinco Ministerios diferentes, otras administraciones públicas y entes privados.

Si bien el Real Sitio de San Ildefonso ha sido considerado un destino turístico de primer orden que atraía a miles de visitantes durante el año, cuyo principal y prácticamente único reclamo era el Palacio Real de La Granja, poco o nada conocido era el casco histórico de La Granja, Valsaín y sus recursos complementarios que poco a poco han ido posicionándose y consolidándose conformando un destino turístico con una amplia oferta turística y altamente competitivo.

El desarrollo en el municipio tradicionalmente ha estado vinculado a los principales sectores económicos ligados a la actividad productiva: vidrio y madera/medio ambiente que junto con el turismo y la cultura de manera transversal durante los últimos años se han convertido en los principales motores de la economía local. El turismo se ha convertido en un factor determinante en la creciente incorporación de la economía al sector terciario tanto en La Granja como en Valsaín.

¹ Efectivamente, desde los orígenes del hombre, éste se ha visto impulsado a trasladarse a diferentes emplazamientos por distintas razones: caza, religión comercio, guerras, ocio, etc. Así, los romanos viajaban a sus villas de verano para descansar y escapar del bullicio de las ciudades. En la época de la Ilustración, las clases acomodadas realizaban viajes por motivos culturales conocidos con el nombre de Grand Tour. Sin embargo, no ha sido hasta la segunda mitad del siglo XX cuando el turismo surge como fenómeno de masas. (Sancho, A.,1998,11).

Justificación

La versatilidad y el carácter colateral del sector turístico lo han convertido en una actividad altamente dinámica y dependiente de, entre otros, la variabilidad de la demanda, la aparición de nuevos productos turísticos, una mayor profesionalización del sector, la creciente inversión del sector público y privado y la colaboración interinstitucional.

Teniendo en cuenta las anteriores premisas, se considera de gran interés analizar la evolución y planificación de la gestión turística en el Real Sitio de San Ildefonso, conociendo las peculiaridades del mismo y las actuaciones turísticas, y no turísticas llevadas a cabo por parte de los diferentes agentes, entidades y administraciones y que han conformado el escenario turístico actual.

En los últimos años el Real Sitio de San Ildefonso y su modelo de desarrollo ha sido reconocido por diferentes entidades e instituciones a nivel nacional e internacional tales como:

- *Best Practice* por Naciones Unidas. San Ildefonso-La Granja: paradigma ilustrado del paisaje.²
- *Best Practice* por COST Action C27 de la Unión Europea.³
- *Capital de la Biodiversidad, Premio Europa Nostra 2010.*⁴
- Inclusión en el *Parque Natural Sierra de Guadarrama*
- Inclusión en el *Parque Nacional de la Sierra del Guadarrama*
- *Reserva de la Biosfera Real Sitio de San Ildefonso-El Espinar*

² Experiencia seleccionada en el Concurso de Buenas Prácticas patrocinado por Dubai en 2008, y catalogada como BEST (Best Practices Database).

³ Minor Communities and Sustainable Tourist Development. Royal Sites of San Ildefonso (Segovia): A development vision based on tourism". Unión Europea, COST Action C27 (European Cooperation in the field of Scientific and Technical Research). Paphos (Cyprus) September, 1st-3rd, 2008.

Sustainable Development Policies for Minor Deprived Urban Communities Natural and Cultural heritage: an asset or a liability? La Granja (Spain) May, 11th-13th, 2009.

Management Committee Meeting – WG2-WG3. COST Action C27. Sustainable Development Policies for Minor Deprived Urban Communities. Dalmine- Bergamo (Italy), November 2010.

⁴ En el marco de los Premios UE de Patrimonio Cultural. Por el modelo de gestión del conjunto urbano y su integración en el conjunto formado por el Palacio, Jardines, Manufactura de Cristales y Paisaje que configuran ente Real Sitio.

Justificación

Estos reconocimientos nacionales e internacionales y la participación del Ayuntamiento en diferentes foros evidencian la valoración en cuanto a la planificación del desarrollo del municipio, especialmente la evolución en la planificación turística. Mostrar este proceso es precisamente lo que pretende este Trabajo Fin de Grado, determinando fechas claves y factores determinantes para la situación turística actual, no existiendo hasta la fecha, ningún documento que recoja esta evolución. Siendo de interés el modelo, algo reconocido en los diferentes foros de participación, esperamos que sea de utilidad la realización de este trabajo que ahora se presenta.

Así, este documento podría servir de referencia para los gestores de la actividad turística del municipio, en cuanto a la revisión del camino andado y la reflexión de la situación actual encaminada a realizar una propuesta de líneas estratégicas de actuación, reflexionadas, fruto del trabajo realizado durante el desarrollo del presente TFG. Esperamos que también tenga gran utilidad como documento base para la intervención del Real Sitio de San Ildefonso en diferentes foros de participación y para las diferentes universidades e investigadores que demandan esta información.

CAPÍTULO 1

MARCO METODOLÓGICO

CAPÍTULO 1- MARCO METODOLÓGICO

1.1 Objetivos

El principal objetivo planteado en el presente proyecto es la realización de un documento, inexistente hasta el momento, que recoja el análisis, la evolución y planificación de la gestión turística en el Real Sitio de San Ildefonso como destino turístico, con la aportación de conclusiones en torno a una línea estratégica de actuación de cara a la planificación de los gestores turísticos en el municipio.

Para la consecución de este objetivo principal, y con el fin de entender todo el proceso de evolución en la planificación y gestión turística expuesto en el desarrollo del presente TFG, se han planteado los siguientes objetivos específicos:

- Analizar los factores turísticos y no turísticos que han influido en el desarrollo turístico del municipio.
- Valorar los principales agentes y entidades que han intervenido en la actividad turística, analizando su evolución.
- Reflexionar sobre la casuística del municipio como destino turístico, evaluando sus potencialidades.
- Poner de manifiesto la colaboración institucional, clave para el desarrollo turístico.
- Conocer la contribución de las inversiones públicas y privadas en la configuración del actual escenario turístico.
- Proponer, teniendo en cuenta el diagnóstico recogido en el presente proyecto, líneas estratégicas de actuación de cara al futuro.

1.2. Metodología

Para el presente proyecto no ha sido fácil determinar una única línea metodológica de investigación, tal y como señalan Díaz, I. y Llurdes, J.C. (2013):

La investigación en turismo encuentra a menudo dificultades a la hora de construir una metodología adecuada a sus objetivos, que tenga en cuenta todas las variables involucradas y ofrezca unos resultados integrados y fiables. La causa principal es la diversidad de actividades, espacios, tipos de demanda y agentes que intervienen (De la Calle y García, 1998)

La aproximación metodológica que se ha realizado ha tenido varias fases de ejecución, utilizando diferentes técnicas de investigación.

La revisión bibliográfica de los principales conceptos a desarrollar durante el proyecto ha permitido tener un conocimiento más exhaustivo de la terminología y las diferentes acepciones en función de los autores. Esta revisión bibliográfica se ha centrado en conceptos como: destino turístico, gestión turística local, planificación turística, planes de dinamización turística, desarrollo turístico, entre otros.

Una vez recabada la información incluida en el marco teórico, se ha realizado una búsqueda de información específica sobre la evolución y planificación del Real Sitio de San Ildefonso como destino turístico. Como resultado de esta búsqueda, se han encontrado exclusivamente referencias bibliográficas sobre la descripción histórica del municipio y sus recursos turísticos. A través de la página web del Ayuntamiento del Real Sitio de San Ildefonso⁵ se ha conseguido un buen indicador como punto de partida para la búsqueda de información específica, al ser considerado el turismo como eje de desarrollo local. Con esta información, se ha continuado la investigación mediante la búsqueda de fuentes documentales no publicadas.

Para el desarrollo del análisis de caso se han analizado documentos procedentes en su mayoría del trabajo de consultoría externa al Ayuntamiento. Los principales documentos que han servido como base para el desarrollo de los contenidos son los siguientes:

⁵ www.lagranja-valsain.com

- Plan Estratégico del Ayuntamiento de San Ildefonso-La Granja 2002-2004 (2001)
- Plan de Dinamización Turística de San Ildefonso-La Granja 2004-2008 (2004)⁶
- Consultoría y Asistencia Técnica para la creación de un observatorio turístico (2006)
- Propuesta de constitución de un ente mixto (público-privado) para la gestión y promoción del destino turístico de San Ildefonso-La Granja (2008)
- Estudio de producto turístico para el destino turístico de San Ildefonso-La Granja (2008)
- Inventario de recursos turísticos del destino turístico de San Ildefonso-La Granja (2008)

Además se han solicitado a la Oficina de Turismo datos estadísticos de demanda, tanto de la propia Oficina de Turismo como de los principales recursos turísticos visitables como son la Real Fábrica de Cristales de La Granja y su Museo Tecnológico del Vidrio, el Palacio Real de La Granja, los Jardines del Palacio Real y sus Fuentes Monumentales, el Centro de Interpretación Boca del Asno, el CENEAM (Centro Nacional de Educación Ambiental) y el Palacio de Riofrío. Los datos obtenidos en esta investigación son mayoritariamente cuantitativos, disponiendo únicamente en la Oficina de turismo el indicador del lugar de procedencia de los turistas y visitantes como dato cualitativo.

Los datos relativos a la actividad congresual del municipio han sido solicitados a la red Paradores, como gestor del Centro de Congresos y Convenciones Guardia de Corps. Para la solicitud de estos datos se ha dirigido una carta de la tutora del presente TFG al Director del Parador de La Granja avalando la importancia y el uso académico de los mismos. A pesar de la insistencia para la obtención de los datos, a fecha de cierre del presente TFG no han sido facilitados por la red Paradores.

⁶ Redactado en 2004, su plazo de ejecución era de 2004-2007, y tras la prórroga solicitada el plazo de ejecución real fue de 2004-2008, como se detalla en el capítulo 3.

Para el análisis y la interpretación de los datos incluidos en el epígrafe de coyuntura turística se han consultado las siguientes páginas web sobre datos estadísticos relacionados con la actividad económica:

- Sistema de Información Estadística de la Junta de Castilla y León⁷
- Servicio Público de Empleo del Ministerio de Empleo y Seguridad Social⁸
- Anuario Económico de España 2013 de La Caixa⁹
- Instituto de Estudios Turísticos del Ministerio de Industria, Energía y turismo¹⁰

Con el objetivo de completar la información recabada en el análisis documental, se han realizado varias entrevistas semiestructuradas al Agente de Desarrollo Local, Agente de Desarrollo Sostenible y a los concejales del área responsables de la gestión y planificación turística durante los últimos años del Ayuntamiento del Real Sitio de San Ildefonso.

Guión de la entrevista realizada al Agente de Desarrollo Local el 20 de abril de 2015:

1. ¿Qué proyectos e inversiones se han llevado a cabo, con la participación o intermediación del Ayuntamiento, desde el año 2005 que hayan influido en la oferta turística del municipio?
2. ¿Qué subvenciones y ayudas se han tramitado y concedido para la mejora de las infraestructuras turísticas y dotacionales desde el año 2005 y qué entidades y administraciones las han concedido?
3. ¿Cuáles fueron las acciones llevadas a cabo para la tramitación de la solicitud de ayudas para el desarrollo del PDT?
4. ¿Qué entidades y/o organismos colaboran habitualmente en el desarrollo de proyectos impulsados por la administración local?

⁷ www.jcyl.es/sie

⁸ www.sepe.es

⁹ www.anuarioeco.lacaixa.comunicacions.com

¹⁰ www.iet.turismoencifras.es

5. ¿Qué etapas ha tenido el proceso de definición del modelo de desarrollo en el Real Sitio de San Ildefonso y cuáles han sido los ejes básicos para su definición?

Guión de la entrevista realizada a Agente de Desarrollo Sostenible el 22 de abril de 2015:

1. ¿Cuál fue la primera aproximación de la administración local a temas relacionados con la sostenibilidad?
2. ¿Qué acciones concretas se han llevado a cabo desde el año 2005 relacionadas con la sostenibilidad? Y en relación con el turismo?
3. ¿Cuál fue el resultado de la participación del municipio en el proyecto “Municipio Turístico Sostenible”?
4. ¿Cuáles han sido los principales obstáculos en la implantación y/o adaptación de normativa ambiental?
5. ¿Qué proyectos contempla la administración local que puedan influir de manera directa en el sistema turístico del municipio?
6. Una vez declarado el municipio como Reserva de la Biosfera, ¿existe algún plan de acción concreto que contemple medidas relacionadas con el sector turístico?

Guión de entrevista realizada al ex concejal de Turismo (concejal durante los años 1999-2011) el 24 de abril de 2015:

1. ¿Cuál era la situación turística en el Real Sitio de San Ildefonso cuando asumió el cargo de concejal?
2. ¿Cuáles han sido los principales agentes turísticos con los que ha colaborado el Ayuntamiento?
3. ¿En qué momento el Ayuntamiento decide liderar la interlocución de la actividad turística del municipio? ¿Fue provocado por algún hecho en concreto?

4. ¿Cuál ha sido el punto de inflexión en la planificación y gestión de la actividad turística del municipio?
5. En el proceso de planificación, ¿cuáles fueron las mayores dificultades que afrontaron? ¿y las principales alianzas?
6. ¿Por qué deciden constituir un ente de gestión turística? ¿Por qué deciden que sea de carácter mixto y con fórmula jurídica de sociedad mercantil?
7. En el proceso de gestión ¿cuáles fueron las mayores dificultades que afrontaron? ¿y los principales apoyos?
8. ¿Qué valoración hace de la evolución de la actividad turística en su etapa como concejal? ¿y posterior?

CAPÍTULO 2

MARCO TEÓRICO

CAPÍTULO 2 - MARCO TEÓRICO

2.1. Destino turístico y calidad

Según el Grupo de Expertos en Gestión de Destinos de la Organización Mundial del Turismo (OMT), la definición de destino turístico es la siguiente:

Un destino turístico local es un espacio físico en el cual un turista está al menos una noche. Incluye productos turísticos tales como servicios de apoyo, atracciones y recursos turísticos que pueden ser consumidos en un recorrido de ida y vuelta el mismo día. Tiene fronteras físicas y administrativas que definen su gestión, e imágenes y percepciones que definen su posicionamiento en el mercado. Los destinos locales incorporan varios agentes entre los cuales se incluye la sociedad local y pueden establecer redes que formen destinos mayores. (WTO, 2002)

Los destinos turísticos juegan un papel fundamental a la hora de definir estrategias de competitividad turística, siendo la calidad el eje y elemento diferenciador de dichas estrategias tanto en los destinos turísticos como en las empresas que acogen estos destinos.

Los destinos turísticos están integrados por estructuras culturales, sociales, urbanísticas, paisajísticas, medioambientales, entre otras, que conforman un escenario turístico con el objetivo de ofrecer la mejor calidad de vida a la población local en términos de rentabilidad económica, social, medioambiental, etc. a través de la atracción del mayor número de visitantes y la satisfacción de los mismos durante su estancia en el destino.

A través del apoyo facilitado por la administración estatal, se han impulsado una serie de planes y modelos de gestión que han contribuido al desarrollo de los destinos turísticos y han servido de herramienta a las políticas locales en materia de turismo.

La tabla 2.1 recoge un esquema de las diferentes etapas en los planes llevados a cabo en destino. Todas ellas se caracterizan por la participación social, la flexibilidad y la cooperación entre el sector público y el privado. (Foronda, C. y García, A.M, 2009).

Capítulo 2. Marco Teórico

Tabla 2.1. Etapas de los planes en destino

Periodo	Plan	Denominación del Plan Nacional	Líneas de actuación	Destinos	Actuaciones
1991-1995	FUTURES I	Plan Marco de Competitividad del turismo español	PET	Consolidados. Litoral. Grandes ciudades monumentales	Recuperación Regeneración de destinos maduros.
1996-1999	FUTURES II		PET,PDT	Emergentes. Pequeñas ciudades patrimoniales. Destinos naturales	Sostenibilidad Dinamización
2000-2006	PICTE	Plan Integral de Calidad del Turismo Español	PET, PDT Y PEDT	Consolidados y emergentes.	Sostenibilidad Dinamización
A partir 2006			PDPT	Absorbe a los anteriores Nuevos mercados	Promoción de los destinos
A partir 2007	SGT-FEMP	Plan de Turismo Español Horizonte 2020	PCPT	Alto potencial turístico/proyección internacional	Gestión de destinos. Coordinación pública-privada

Fuente: Foronda, C. y García, A.M (2009)

La competitividad de los destinos turísticos pasa por la apuesta por la calidad como estrategia para competir en el mercado turístico. La calidad y la diferenciación mediante el ofrecimiento de un excelente servicio permiten el posicionamiento en el mercado como destino turístico.

Tal y como detallan Foronda, C. y García, A.M., hasta principios de los años noventa, los destinos turísticos centraban sus labores en la promoción como única acción de atracción turística para los destinos. Desde el año 1991 se ha empezado a trabajar en la planificación turística de los destinos a través de los planes Futures y a potenciar estrategias de desarrollo sostenible a través del PICTE (Plan Integral de Calidad del Turismo Español), siendo la gestión de la mayoría de destinos turísticos mediante la creación de Entidades Mixtas de Gestión, otra de las acciones llevadas a cabo siguiendo las indicaciones del Plan de Turismo Español Horizonte 2020.

Una de las metas del Plan de Turismo Español Horizonte 2020 es lograr que el sistema turístico nacional sea más competitivo y sostenible, aportando el máximo de bienestar social.

Tabla 2.2. Planes de calidad en destinos turísticos

Marco	Plan	Fases de Actuación
FUTURES I	Futures- Excelencia	Planificación
FUTURES II	Futures- Destinos Turísticos	
PICTE	Calidad de los Destinos Turísticos	Implantación
HORIZONTE 2020	Creación de Entidades Mixta de Gestión	Gestión

Fuente: Foronda, C. y García, A.M (2009)

Actualmente, el máximo referente en calidad turística en España es el Instituto para la Calidad Turística Española (ICTE). Se constituye en el año 2000, integrando todos las Asociaciones y Federaciones empresariales sectoriales que trabajaban hasta el momento en pro del Sistema de Calidad Turística Española (SCTE), convirtiéndose en el órgano gestor.

Una de las herramientas más consolidadas y extendidas para los destinos turísticos es el SICTED (Sistema Integral de Calidad Turística en Destino). Este proyecto de mejora de la calidad en los destinos turísticos está promovido por la Secretaría de Estado de Turismo y la Federación Española de Municipios y Provincias (FEMP). Utiliza una metodología que apuesta por un sistema integral y permanente de gestión de la calidad, mediante una mejora continua y puesta en valor de los recursos y del espacio. Trabaja con empresas y servicios de hasta 32 oficios diferentes con el objetivo de mejorar la experiencia y satisfacción del turista. Tras realizar varias acciones de formación y visitas técnicas para la adecuación de las empresas adheridas al estándar de calidad determinado en los manuales de cada oficio, si cumplen con los indicadores establecidos se les otorga el distintivo de compromiso de calidad turística. En la actualidad¹¹, forman parte del SICTED 188 destinos con 3.754 empresas adheridas y 5.213 empresas distinguidas. (www.calidad en destino.es).

El Ayuntamiento del Real Sitio de San Ildefonso, firmó el compromiso de adhesión al SICTED en marzo del año 2011, aunque no se han realizado las labores para obtener el distintivo de compromiso de calidad turística en ningún servicio municipal, incluido la Oficina de Turismo.

¹¹ Datos contrastados el 15 de junio de 2015 en la web: www.calidad en destino.es

2.2. Turismo y sostenibilidad

La incorporación del término sostenibilidad a la actividad turística surge en la Conferencia de Naciones Unidas sobre Medio Ambiente y Desarrollo (CNUMAD), celebrada en Río de Janeiro en el año 1992. Desde entonces el término sostenibilidad aparejado a la actividad turística es muy utilizado y ha tenido una gran difusión. El término turismo sostenible es un concepto muy utilizado en la literatura turística.

Tal y como detallan Brunet, Almeida, Coll, y Monteserín, (2005), el Foro Europeo del Turismo 2002 reunido en Bruselas define turismo sostenible como “aquel que es viable desde el punto de vista económico y social sin perjudicar el medio ambiente ni la cultural local”. Tomando como referencia a lo expuesto por Ayuso, S. (2003), es un concepto que nace “[...] como oposición al turismo de masas, y más tarde como objetivo deseable para todos los tipos de turismo existentes”.

La ambigüedad del contenido y la susceptibilidad de múltiples interpretaciones del término sostenibilidad, hacen que no haya una definición concreta con respecto a su relación con el turismo y son muchas las variables tenidas en cuenta a la hora de hablar de turismo sostenible, siendo las principales: planificación integrada, objetivos económicos, sociales, culturales y ambientales, capacidad de carga y otras técnicas de cuantificación de limitaciones, toma de decisiones participativa, entre otras. (Brunet et al, 2005).

El PICTE establece como uno de sus objetivos la “incorporación de sostenibilidad medioambiental en los destinos turísticos españoles para mantener en el largo plazo las cuotas de mercado”

Entre los años 1997- 2003, se desarrolló el proyecto “Municipio Turístico Sostenible”, impulsado por la Secretaría General de Turismo (SGT) con la participación de la Federación Española de Municipios y Provincias (FEMP) con el objetivo de definir e implantar un Sistema de Gestión Medioambiental (SGMA). La conservación del medio ambiente era la premisa para ser considerado destino turístico. La implantación del SGMA no tuvo mucho éxito entre los destinos participantes (190 municipios y 5 mancomunidades), aunque se realizó un diagnóstico turístico y una importante labor de

sensibilización medioambiental a nivel municipal. El Real Sitio de San Ildefonso participó en este proyecto, adhiriéndose al mismo en el año 2005 aunque no tuvo mucha repercusión ni gran éxito en su desarrollo. Se realizaron las actuaciones de sensibilización de la población local y se iniciaron labores de consultoría para la definición del Sistema de Gestión Medioambiental (SGMA) del municipio. En el año 2011, se retomó el proyecto completando la fase de definición de indicadores para la implantación del SGMA, aunque por falta de dotación presupuestaria no se puso en marcha a través de las auditorías necesarias para su implantación.

2.3. Planificación turística

Atendiendo a lo expuesto por Rivas, J. (2006) la importancia de la planificación turística estriba en los siguientes objetivos a conseguir planteados por la OMT(1994):

- Establecer los objetivos del desarrollo turístico y las políticas para conseguirlos.
- Garantizar la conservación y el uso presente y futuro, de los recursos turísticos equilibrando esa necesidad de preservación con la optimización de los recursos implicados, la minimización de impactos negativos la distribución social de los beneficios derivados de la actividad turística.
- Actuar como herramienta de coordinación intersectorial (sector público y privado), intrasectorial (niveles jurisdiccionales territoriales), y entre planes vinculados (urbanismo y medio ambiente).
- Promover una evaluación continua de la gestión pública del turismo.

Muchos expertos en turismo y la literatura consultada al respecto señalan que en los años ochenta y principios de los años noventa, el sector turístico padeció una difícil situación de descompensación entre oferta y demanda que generó una falta de competitividad en el sector, aparejada a una pérdida de rentabilidad en términos económicos.

Así, el Plan Marco de Competitividad del Turismo Español (**Plan Futures**) desarrollado entre los años 1991 y 1995, nace como consecuencia de la búsqueda de competitividad

Capítulo 2. Marco Teórico

turística, priorizando la calidad y respeto por el medioambiente y teniendo en cuenta la coordinación de esfuerzos como uno de los principios. Para su consecución pone en marcha el desarrollo de los **PET** (Plan de Excelencia Turística) (Brunet et al, 2005).

Gracias al éxito alcanzado con el Plan Futures, surgió el II Plan Marco de Competitividad del Turismo Español (**Plan Futures II**), que promovió la mejora de los productos y servicios turísticos mediante la cultura de calidad y sostenibilidad con el fin de aumentar la competitividad. Este plan se estructuró en dos líneas estratégicas de planificación: los PET y los Planes de Dinamización Turística (**PDT**). Los PET destinados a la mejora de los destinos maduros y los PDT destinados a asegurar el desarrollo turístico de calidad mediante la puesta en valor del patrimonio histórico, natural y artístico bajo criterios de sostenibilidad económica, social y ambiental.

El **PICTE** se lleva a cabo durante el periodo 2000-2006. Se definen unos programas de ejecución con los siguientes objetivos: (Brunet et al, 2005)

- Puesta en valor y uso turístico de recursos.
- Estudio y diseño de políticas y estrategias de producto, precio, promoción y comercialización.
- Creación de nuevos productos basados en la explotación innovadora de recursos en sintonía con la preservación del medio.
- Articulación de los recursos, servicios y oferta turística como producto y su integración en destino.
- Fortalecimiento e integración del tejido empresarial mediante el fomento del asociacionismo, el asesoramiento y apoyo a las empresas.

Tal y como recoge Turespaña en su página web¹², el PICTE se contextualiza en un momento de recuperación del sector turístico en España. La implantación y desarrollo del PICTE coincide con otros programas e iniciativas de la Unión Europea cuya máxima es la calidad y tienen en cuenta tanto a los empresarios como a la gestión de los destinos turísticos, siempre bajo criterios de sostenibilidad ambiental.

¹² www.tourspain.es

Formando parte del PICTE se enmarcan los siguientes programas en destino: **PET**, **PDT** y **PEDT** (Plan de Excelencia y Dinamización Turística) y **PDPT** (Plan de Dinamización de Producto Turístico).

2.3.1. Planes de Excelencia y Dinamización Turística

Los Planes de Excelencia Turística se empezaron a desarrollar en el año 1991, concebidos como experiencias piloto de turismo sostenible. Tal y como enumeran Bigné, Font y Andreu (2000), los objetivos que se persiguen con los PET son los siguientes:

- Diversificar y enriquecer la oferta turística.
- Aumentar la calidad de los destinos, especialmente en lo relativo a los factores medioambientales.
- Adecuar el producto a las nuevas tendencias de la demanda.
- Desestacionalizar la oferta y la demanda.

Los planes de Dinamización Turística están dirigidos a destinos que se encuentran en fase de desarrollo turístico y su objetivo es acelerar el crecimiento y asegurar su sostenibilidad (Bigné et al, 2000). Los objetivos de los PDT son los siguientes:

- Puesta en valor y uso turístico de recursos
- Estudio y diseño de políticas y estrategias de producto, precio, promoción y comercialización.
- Fortalecimiento e integración del tejido empresarial mediante el fomento del asociacionismo, el asesoramiento y apoyo a las empresas.
- Creación de nuevos productos basados en la explotación innovadora de los recursos siempre en sintonía con la preservación del medio.
- Articulación de los recursos, servicios y oferta turística como producto y su integración como destino.

Tanto los PET como los PDT se fundamentan en el principio de corresponsabilidad, mediante la firma de convenio de colaboración entre la administración estatal, autonómica y local, con la aportación de financiación paritaria durante el trienio de vigencia del Plan. Las administraciones junto con el sector empresarial participante, adquieren un elevado protagonismo en la planificación de la actividad turística, consistente en marcar objetivos y definir líneas de actuación a través de la consecución de los diferentes programas específicos de actuación.

2.4. Gestión turística

Una de las características que define al turista del siglo XXI es su creciente capacidad de elección, en parte favorecido por la facilidad de acceso a la información sobre la oferta turística y los diferentes destinos turísticos, la mejora en el sistema de transportes y la facilidad de promoción y comunicación que ha supuesto la incorporación de internet como herramienta diaria.

Merinero y Pulido (2009) señalan que la literatura científica advierte que la capacidad de desarrollo turístico de un territorio está directamente relacionada con las relaciones entre los actores turísticos, factor clave de lo que se ha denominado *gestión activa del destino* (Pulido, 2007). Así uno de los retos principales para la gestión de un destino turístico es analizar las relaciones entre los diferentes actores y valorar la influencia que estas relaciones tienen en la actividad turística y en la competitividad como destino.

Las políticas turísticas requieren de la intervención y consenso de los sectores y agentes implicados directamente en la actividad turística pero también de la implicación de la sociedad que se va a convertir en sociedad de acogida (Ávila y Barrado, 2005).

El concepto de turismo experiencial está cada vez más asentado, poniendo el punto de atención en cómo los turistas buscan vivir experiencias únicas. En la gestión de los destinos turísticos se ha de buscar fórmulas para ofrecer a los visitantes experiencias novedosas y mantener así la capacidad de atracción y competitividad como destino, entendiendo la gestión integral del destino como un compendio de factores más allá de la cuenta de resultados.

2.4.1. Modelos de gestión turística: Entidades mixtas de gestión

Tal y como expone la Secretaria General de Turismo en 2008, Amparo Fernández, en la presentación del manual sobre Modelos de gestión turística local, el Plan de Turismo Español 2008-2012 tenía entre sus objetivos mejorar la sostenibilidad del modelo turístico español mediante diversas acciones, entre las que se encontraba la aplicación de nuevas metodologías para la planificación y gestión de destinos turísticos basados en la corresponsabilidad público-privada y con visión estratégica del modelo turístico.

Por otro lado, en las líneas estratégicas definidas en el Plan del Turismo Español Horizonte 2020, se hace especial hincapié en la necesidad de colaboración, participación y coordinación entre las administraciones y el sector empresarial como eslabón final y contacto directo con los turistas.

En este contexto surge la iniciativa “Soporte de promoción en destinos” con las siguientes premisas de partida:

- Desestacionalización y diversificación territorial de los flujos turísticos
- Planteamiento estratégico
- Cooperación público-privada
- Profesionalización
- Redes de cooperación
- Integración de programas de la Secretaría General de Turismo

“Soporte de promoción en destinos” obedece a tres convocatorias de ayudas a entidades locales, siendo la primera de ellas en el año 2007, en el marco de colaboración suscrito entre la Secretaría General de Turismo (SGT) y la Federación Española de Municipios y Provincias (FEMP) con el objeto de desarrollar proyectos de manera conjunta. El principal objetivo de esta iniciativa es la creación de órganos de cooperación y coordinación para la gestión de la actividad turística y la promoción de los recursos locales, en especial a través de entidades mixtas que incluyan a la Administración Local y al sector empresarial. (FEMP y SGT, 2008)

Para asesorar a las Entidades Locales en la creación y/o adaptación de los Entes de Gestión y Promoción Turística Local, la FEMP y la SGT elaboran un manual que sirve

Capítulo 2. Marco Teórico

de guía y herramienta a políticos y técnicos a la hora de definir los modelos o instrumentos de gestión.

Tabla 2.3 Principios a considerar para definir el modelo o instrumento de gestión

Eficacia	Entendiendo por tal el óptimo grado de consecución en los objetivos marcados por la política turística municipal.
Eficiencia	Entendida por la optimización del uso y gestión de los recursos (financieros y humanos) disponibles.
Cooperación	Conseguir la involucración y cooperación de los agentes implicados (públicos y privados) es condición indispensable para el éxito. Estos Entes municipales han de ser la plataforma para conseguir esta cooperación y también el máximo consenso.
Corresponsabilidad/ Equidad	Han de proponerse fórmulas y mecanismos que impliquen una creciente <i>corresponsabilidad</i> de los agentes privados, tanto en la toma de decisiones como en el esfuerzo financiero, siempre bajo el principio de la máxima equidad.
Transparencia	Los Entes de gestión deben ser transparentes a la sociedad local en general y ante el sector turístico en particular, tanto en sus objetivos (cuáles son y grado de "performance" en su consecución) como en sus parámetros financieros (esfuerzo financiero, aplicación de recursos, etc.). Ello además de ser un principio básico de "governabilidad" democrática, ha de permitir por un lado una mayor implicación del propio sector turístico, y por otro una mayor credibilidad del propio Ente ante la sociedad local.
Tendencia hacia una mayor estabilidad y autosuficiencia financiera	Los nuevos modelos han de llevar a una mayor estabilidad y previsibilidad en su base financiera que permita una planificación con horizonte a medio y largo plazo de sus planes de actuación y una mayor autosuficiencia financiera.
Orientación al mercado	Dado que la función principal de las entidades de desarrollo y promoción turística es la de "vender" el destino, han de tener en todo momento una orientación al mercado y ser competitivas y, por tanto, a nivel operativo y ejecutivo han de tener un enfoque propio de una empresa moderna, aunque teniendo siempre presente que son entidades de interés público.
Transversalidad	Por naturaleza, el turismo es un <i>sector transversal</i> que afecta a una gran diversidad de agentes (públicos y privados). El objetivo sería conseguir para estos Entes la máxima transversalidad en sus partícipes y órganos de decisión.

Fuente: FEMP y SGT, 2008

Capítulo 2. Marco Teórico

El manual mencionado con anterioridad, detalla las diferentes fórmulas jurídicas para la constitución de los modelos de gestión¹³ (FEMP y SGT, 2008):

- Integrado en la propia Administración municipal
- Organismo o Ente autónomo municipal
- Consorcio
- Sociedad mercantil
- Fundación
- Asociación civil

Gráfica 2.1. Entidades de gestión turística de carácter mixto creadas con el programa “Soporte de promoción en destino”



Fuente: FEMP (2010)

El 68% de las entidades locales participantes en la primera convocatoria¹⁴ (año 2007) del programa “Soporte de promoción en destinos” crearon alguna entidad de gestión turística de carácter mixto (incorporando la participación del sector empresarial).

El 60% de las entidades que se crearon, eligieron la forma jurídica de sociedad mercantil (S.A o S.L) y el 12% de sociedades públicas con 100% de capital público aunque incorporaron al sector privado en los órganos de gobierno de la sociedad.

¹³ Información ampliada en Anexo I

¹⁴ Se analizan exclusivamente los datos de la primera convocatoria por ser la convocatoria en la que participó el Ayuntamiento del Real Sitio de San Ildefonso para la creación de la entidad mixta de gestión “Turismo del Real Sitio de San Ildefonso, S.L”

Capítulo 2. Marco Teórico

En total, en las tres convocatorias del programa, han participado un total de 109 entidades (municipales y supramunicipales), lo que supone un gran número de destinos turísticos trabajando de manera simultánea en la gestión turística e incorporando a la misma al sector empresarial.

La sociedad mercantil creada por el Ayuntamiento del Real Sitio de San Ildefonso junto con la Federación Empresarial Segoviana (FES) fue uno de los destinos piloto de creación de entidades mixtas de gestión turística pertenecientes a la primera convocatoria del programa “Soporte de promoción en destino”.

El proceso de constitución sirvió como ejemplo en sucesivas convocatorias de la FEMP, incluyéndolo como “Buenas prácticas en la creación o potenciación de entidades mixtas de gestión en el ámbito local” en la publicación *Modelos de Gestión Turística Local. Soportes de promoción en destinos*.

CAPÍTULO 3

ANÁLISIS DE CASO: EL REAL SITIO DE SAN ILDEFONSO

CAPÍTULO 3- ANÁLISIS DEL CASO: EL REAL SITIO DE SAN ILDEFONSO

El Real Sitio de San Ildefonso ha vivido diferentes etapas en la gestión y planificación de la actividad turística, siendo considerado en todas ellas un destino turístico consolidado. La gran variedad de recursos turísticos que aglutina su territorio, unido a la creciente y variada oferta de servicios de calidad e infraestructuras que se han ido incorporando paulatinamente al escenario turístico cultural en el núcleo de población de La Granja y al escenario turístico paisajístico y natural en el núcleo de Valsaín, han conformado un entramado turístico competitivo, en el que se hace necesaria la coordinación de políticas y actuaciones entre los diferentes agentes turísticos.

En este capítulo se analizará la evolución turística del municipio, su oferta y su demanda, detallando las principales actuaciones e inversiones realizadas que han tenido una repercusión directa en el sistema turístico local, así como el proceso de planificación y gestión turística que ha llevado al Real Sitio de San Ildefonso a convertirse en el actual destino turístico.

3.1. Breve resumen de las características turísticas

El Real Sitio de San Ildefonso cuenta con un extraordinario patrimonio histórico-cultural y paisajístico-natural que lo hacen único en el contexto turístico nacional.

En el término municipal se concentran tres Palacios Reales: La Granja, Valsaín y Riofrío, que unidos a la majestuosidad de los Jardines del Palacio, las Fuentes Monumentales, un casco histórico declarado en 1982 Conjunto Histórico Monumental, uno de los edificios pertenecientes al Patrimonio Industrial en uso más importantes de Europa: la Real Fábrica de Cristales de La Granja y la gran cantidad de edificios singulares construidos para dar servicio a la corte en el S. XVIII conforman un espacio único. Esta riqueza patrimonial se encuentra ubicada en un entorno natural sublime, los Montes de Valsaín, que cuentan con las mayores figuras de protección al formar parte del Parque Natural de la Sierra Norte de Guadarrama y del Parque Nacional Sierra de Guadarrama. Es zona ZEPA (Zona de Especial Protección de Aves) y desde el año 2013 Patrimonio Mundial como Reserva de la Biosfera.

A estos recursos hay que añadir las infraestructuras y servicios que se han ido incorporando a la oferta del municipio haciendo del mismo un destino turístico más competitivo, especialmente en relación con el turismo de congresos y reuniones.

Todo esto unido a la situación estratégica que tiene el Real Sitio con respecto a uno de los principales núcleos emisores, Madrid, y a la gran variedad y calidad de actividades culturales que se desarrollan a lo largo del año, lo han convertido en un referente cultural y de acogida institucional de primer orden.

3.2. Evolución como destino turístico: coyuntura turística

Tal y como exponen Gabriel, Sebastián, Such y Zapata (2008), los principales impactos económicos del turismo están relacionados con los ingresos por divisas, la generación de empleo y oportunidades de negocio y la contribución a los ingresos públicos. El gasto turístico supone un aumento en la economía local de un destino turístico, dejando tres tipos de impactos: directos, indirectos e inducidos.

- Directos: se corresponden con la producción y el empleo generados en aquellos sectores que son receptores directos de las inversiones. Se evidencia en el incremento de los ingresos por ventas de las empresas relacionadas directamente con la actividad turística.
- Indirectos: hacen referencia a la producción y el empleo generados en los sectores que se benefician indirectamente de las inversiones y del gasto, es decir, aquellos que suministran a las empresas y servicios considerados turísticos.
- Inducidos: son el resultado en cuanto a producción y empleo que se genera gracias al consumo de bienes y servicios que realizan los empleados de los directos e indirectos.

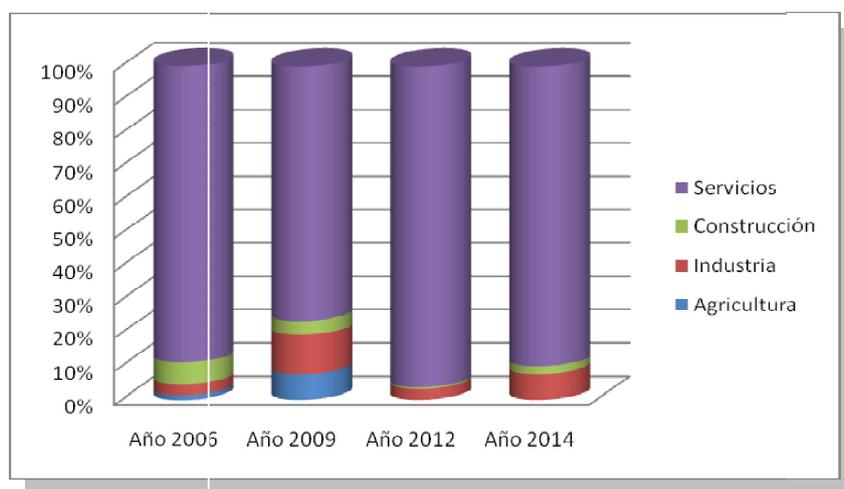
Por tanto parece muy positiva la influencia del fenómeno turístico en diferentes aspectos y sectores del municipio. La planificación dirigida al sector turístico debe contribuir por derivación en la mejora de la calidad de vida de la población local, materializándose en el incremento de dotaciones y equipamientos, infraestructuras y servicios. La cultura del ocio y turismo en el municipio se ha convertido no solo en un agente tractor de inversiones que benefician al visitante a través de una oferta más atractiva y competitiva

sino que también se ha convertido en un factor de consumo e inversiones que benefician directamente a la población local y al propio desarrollo del municipio.

El modelo de desarrollo establecido en el municipio y reconocido por diferentes organismos internacionales, tal y como se detalla en el apartado de justificación del presente proyecto, ha previsto un modelo de desarrollo sostenible, basado en un crecimiento sostenido de la población atendiendo al crecimiento vegetativo, por lo que permite compatibilizar de manera perfecta la convivencia de la actividad turística y producir retornos en la población local sin recurrir al desarrollo urbanístico desmedido, procurando de manera paulatina empleo diversificado y cualificado en el sector turístico para la población local.

Los datos incluidos en los siguientes gráficos ponen de manifiesto el importante peso de los servicios como actividad económica en el municipio durante los últimos años. Recoge exclusivamente los contratos de empadronados cuyo puesto de trabajo está en el Real Sitio de San Ildefonso.

Gráfico 3.1. Contratos de trabajo registrados por actividad económica en diciembre



Fuente: Elaboración propia con datos del SEPE (Servicio Público de Empleo Estatal)

Atendiendo a los datos del Anuario Económico de España 2013 realizado por La Caixa¹⁵, el Real Sitio de San Ildefonso presenta en el año 2012 un índice de actividad económica¹⁶ de 9 unidades, manteniéndose éste valor con respecto al año 2006.

En cuanto al índice turístico¹⁷, ha pasado de 2 unidades en el año 2006 y representando el 1,14 % de la provincia de Segovia, a 27 unidades en el año 2012 pasando a representar el 13,43 % del total provincial. Este aumento indica la fuerte evolución de la oferta de alojamiento, siendo un indicador claro del aumento de la actividad económica relacionada directamente con la actividad turística y aumentando la cota de representación a nivel provincial multiplicándose por doce en el periodo 2006-2012.

Hubiera sido de interés incluir en el análisis de coyuntura turística el índice congresual generado en el Centro de Congresos y Convenciones Guardia de Corps, pero a la fecha de cierre del presente TFG no se han recibido los datos solicitados a la red Paradores para su análisis.

¹⁵ www.anuarioeco.lacaixa.comunicacions.com

¹⁶ Índice de actividad económica: Se obtiene en función del impuesto correspondiente al total de actividades económicas empresariales (industriales, comerciales y de servicios) y profesionales. Es decir, incluye todas las actividades económicas excepto las agrarias (que no están sujetas al impuesto de actividades económicas). El valor del índice expresa la participación de la actividad económica (en tanto por 100.000) de cada municipio, provincia o comunidad autónoma sobre una base nacional de 100.000 unidades equivalente a la recaudación del impuesto de actividades económicas empresariales y profesionales.

La Caixa, Anuario Económico de España 2013.

Recuperado de: <http://www.anuarioeco.lacaixa.comunicacions.com>

Último acceso: 25/05/2015

¹⁷ Índice turístico: Se obtiene en función de la cuota o impuesto de actividades económicas correspondiente a las actividades turísticas, el cual se basa a su vez en la categoría de los establecimientos turísticos (hoteles y moteles, hoteles-apartamentos, hostales y pensiones, fondas y casas de huéspedes, campings y apartamentos gestionados por empresas), número de habitaciones y ocupación anual (todo el año o parte del año); por lo que constituye prácticamente un indicador de la oferta turística. El valor del índice indica la participación (en tanto por 100.000) que corresponde a cada municipio, provincia o comunidad autónoma sobre una base nacional de 100.000 unidades (total euros recaudación del impuesto = 100.000).

La Caixa, Anuario Económico de España 2013.

Recuperado de: <http://www.anuarioeco.lacaixa.comunicacions.com>

Último acceso: 25/05/2015

3.2.1. Evolución de la Oferta

Tanto el núcleo de población de La Granja como el de Valsaín, han experimentado un importante incremento en la oferta turística: restauración, alojamiento, empresas de servicios, comercio, entre otros.

El incremento más significativo, tanto cuantitativamente por el número de plazas como cualitativamente por lo que significa, fue la inauguración del Parador de Turismo y el Centro de Congresos y Convenciones Guardia de Corps en el año 2007. El hotel Parador de Turismo situado en el edificio histórico de La Casa de Infantes, supuso el posicionamiento del municipio en el panorama nacional e internacional de la mano de la red Paradores de Turismo de España. La incorporación de un hotel de cuatro estrellas con 127 habitaciones y todos los servicios extra que ofrece dotó al municipio de la oferta de calidad necesaria para atraer a un determinado segmento del mercado hasta ahora poco o nada conocido en el municipio.

El Centro de Congresos y Convenciones, también gestionado por la red Paradores de Turismo de España, está ubicado en el edificio histórico del Cuartel de Guardia de Corps. Dispone de unas instalaciones modernas y equipadas completamente con la última tecnología audiovisual, con capacidad para 1.500 personas, dividido en auditorio con capacidad para 500 personas y 12 salas polivalentes. Esta oferta de servicios ha supuesto una gran oportunidad para desestacionalizar la actividad turística y diversificar la oferta atrayendo gran número de empresas de lunes a jueves, días en los que la visita a los recursos monumentales es infinitamente menor que los fines de semana y periodos estivales.

A continuación se detalla el incremento de la oferta sectorial turística en el municipio durante los años 2003 a 2006:

Tabla 3.1. Oferta turística del Real Sitio de San Ildefonso, años 2003-2006

	Año 2003	Año 2006	Periodo 2003-2006
Alojamientos	6	14	+ 8
Plazas de alojamiento	108	321	+ 213
Establecimientos (restauración/cafeeterías)	31	36	+ 5
Plazas de restauración	2.115	2.479	+ 364
Empresas de actividades turísticas	3	9	+ 6

Fuente: Elaboración propia con datos del Observatorio Turístico realizado en el PDT por la empresa Ecotono (2006). Incluye las plazas tanto de alojamiento como de restauración del futuro Parador de Turismo.

Atendiendo a los datos del Sistema de Información Estadística de Castilla y León (SIE), el observatorio turístico realizado en el año 2006 detalla el tipo de alojamientos recogido en la tabla, siendo 6 los alojamientos hoteleros del municipio, 6 los alojamientos rurales (durante los años 2003 y 2004 se implantaron la mayor parte de ellos) y 2 los establecimientos pertenecientes a apartamentos. Además habría que añadir los 2 albergues del municipio, no incluidos en la tabla anterior.

El análisis de la distribución de plazas hoteleras por establecimientos (año 2006) ofreció los siguientes resultados: 257 plazas en alojamientos hoteleros, 56 plazas en alojamientos rurales, 8 plazas en apartamentos. A estos datos habría que añadir las 330 plazas de alojamiento en los albergues del municipio en el año 2006, que no están recogidos en los datos del SIE y que han sido facilitados por la Oficina de Turismo del Real Sitio de San Ildefonso.

Los autores del observatorio turístico hacen constar la dificultad de obtener datos concluyentes en los cuestionarios enviados a los empresarios debido al bajo índice de

respuesta. Derivado del análisis de datos recibidos, expusieron en el Observatorio Turístico los siguientes resultados:

- El precio medio de la habitación doble varía entre 30€ en las pensiones hasta los 77€ en las casas rurales, siendo de 165€ el precio de los apartamentos turísticos
- La duración media de estancia de los clientes es de dos días
- El 100% de los establecimientos permanece abierto todo el año.
- Los meses de mayor ocupación son abril, julio, agosto y septiembre.

Analizados los cuestionarios enviados por las empresas de restauración, se detallaron los siguientes resultados:

- La mayor parte de los restaurantes tienen una media de 30 a 80 plazas.
- La mayor parte de los establecimientos permanecen abiertos todo el año.
- La cocina tradicional representa entre el 80% y el 100% de la oferta gastronómica.
- La procedencia de los clientes es mayoritariamente de Madrid y Castilla y León.
- El gasto medio que realizan los comensales está entre 30€ y 60€
- El periodo de mayor demanda es el verano, de junio a septiembre.

En el ámbito de las actividades complementarias, el Observatorio Turístico destaca el potencial que ofrece el municipio para la oferta de actividades de ecoturismo, turismo activo y esparcimiento, indicando que el número de empresas registradas ascendía a nueve, aunque solamente ocho estaban en activo.

La escasa respuesta obtenida por parte de los empresarios de actividades complementarias hizo que no pudieran recogerse resultados concluyentes en ese momento.

A continuación se analiza la evolución de la oferta para el periodo 2009-2014 con los datos obtenidos del SIE.¹⁸

¹⁸ www.jcyl.es/sie

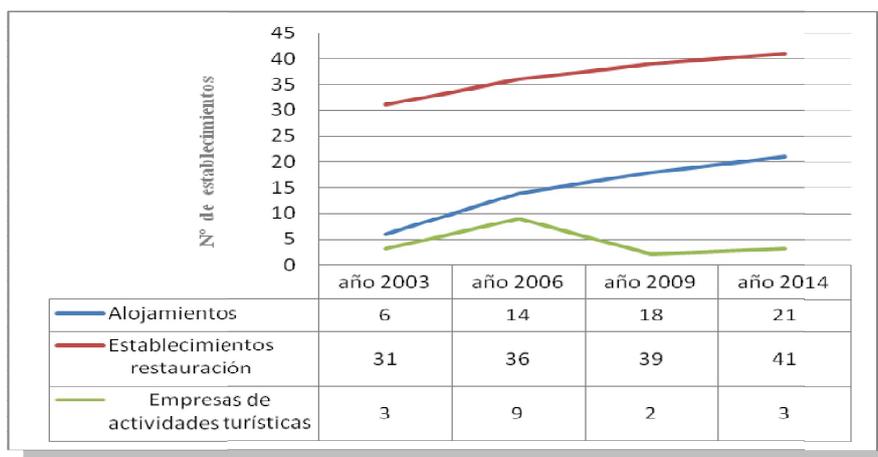
Tabla 3.2. Oferta turística del Real Sitio de San Ildefonso, años 2009-2014

	Año 2009	Año 2014	Periodo 2009-2014
Alojamientos	18	21	+3
Plazas de alojamiento	485	602	+117
Establecimientos (restauración/cafeterías)	39	41	+2
Plazas de restauración	3.149	3.950	+801
Empresas de actividades turísticas	2	3	+1

Fuente: Elaboración propia con datos del Sistema de Información Estadística de la Junta de Castilla y León.

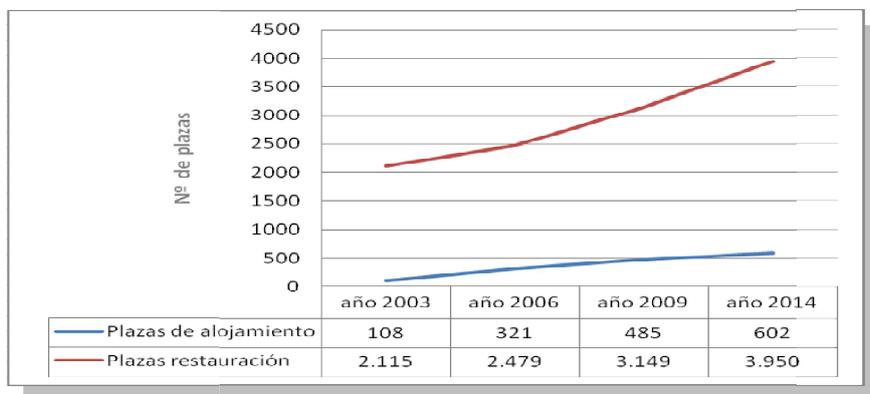
Los datos incluidos en el epígrafe de alojamiento se dividen en los siguientes tipos de alojamiento recogidos en el SIE: alojamiento de turismo rural (7 establecimientos en el año 2009 y 8 establecimientos en el año 2014), alojamiento hotelero (6 establecimientos en el año 2009 y 6 establecimientos en el año 2014), apartamento turístico (5 establecimientos en el año 2009 y 7 establecimientos en el año 2014). A estos datos habría que añadir los 3 albergues con los que cuenta el municipio en el año 2014 (dos ya existentes y otro nuevo) y que no se han añadido en la tabla por no ser datos del SIE. En cuanto a las plazas hoteleras se distribuyen en función del tipo de alojamiento de la siguiente forma (año 2014): 79 plazas en alojamientos de turismo rural, 393 plazas en alojamientos hoteleros, 130 plazas en apartamentos turísticos. Atendiendo a los datos facilitados por la Oficina de Turismo del Real Sitio de San Ildefonso, las plazas registradas en los albergues también han sufrido un incremento, siendo de 410 plazas en el año 2014.

Gráfico 3.2. Evolución de establecimientos turísticos en el Real Sitio de San Ildefonso



Fuente: Elaboración propia con datos del Observatorio Turístico realizado en el PDT y datos del SIE.

Gráfico 3.3. Evolución de la oferta en el Real Sitio de San Ildefonso



Fuente: Elaboración propia con datos del Observatorio Turístico realizado en el PDT y datos del SIE.

Cabe señalar la infraestructura relativa al transporte público como factor clave en la actividad turística. Comparando la infraestructura de transporte actual con los datos recogidos en el citado Observatorio Turístico (2006), el servicio de taxi ha pasado de cinco a dos licencias, y se han detectado dos mejoras sustanciales:

- Se ha mejorado la conexión entre Segovia- La Granja- Valsaín a través de un servicio regular de transporte metropolitano ofrecido por la empresa La Sepulvedana. Este servicio metropolitano facilita las conexiones entre Valsaín y

La Granja con Madrid haciendo trasbordo en Segovia. En el año 2006 la frecuencia de autobuses entre Segovia y La Granja era mucho menor e inexistente entre Segovia y Valsain.

- La estación del tren de alta velocidad (AVE) situada en la carretera entre Segovia y el Real Sitio de San Ildefonso ha supuesto otra oportunidad para el turismo del municipio y su conexión con otras ciudades AVE y fundamentalmente con uno de los principales núcleos emisores como es Madrid.

La actividad turística por tanto, se ha convertido poco a poco en un factor determinante en el desarrollo del municipio, generadora de empleo y economías locales de manera directa e indirecta a través de otros sectores no relacionados con la actividad turística y que han visto aumentada su actividad empresarial.

3.2.2. Evolución de la demanda

Durante el proceso de investigación del presente proyecto, se ha detectado una importante ausencia de datos relacionados con la demanda. La mayor parte de los lugares de visita y acogida de visitantes no disponen de datos ni cuantitativos ni cualitativos de demanda. Únicamente la Oficina de Turismo del Real Sitio de San Ildefonso dispone de datos de caracterización de demanda relativos al lugar de procedencia de los visitantes.

Una primera aproximación a la caracterización de la demanda procede de los datos cualitativos incluidos en el Observatorio Turístico realizado durante la ejecución del PDT (2006), siendo ésta la única referencia encontrada durante el proceso de investigación del presente proyecto. Los datos que se incluyeron en el Observatorio procedían de la recopilación y análisis de los datos existentes en el año 2006 y de un estudio específico mediante encuestas a visitantes. Los principales rasgos mayoritarios de los visitantes como resultado de las encuestas realizadas eran los siguientes:

Capítulo 3. Análisis del caso: El Real Sitio de San Ildefonso

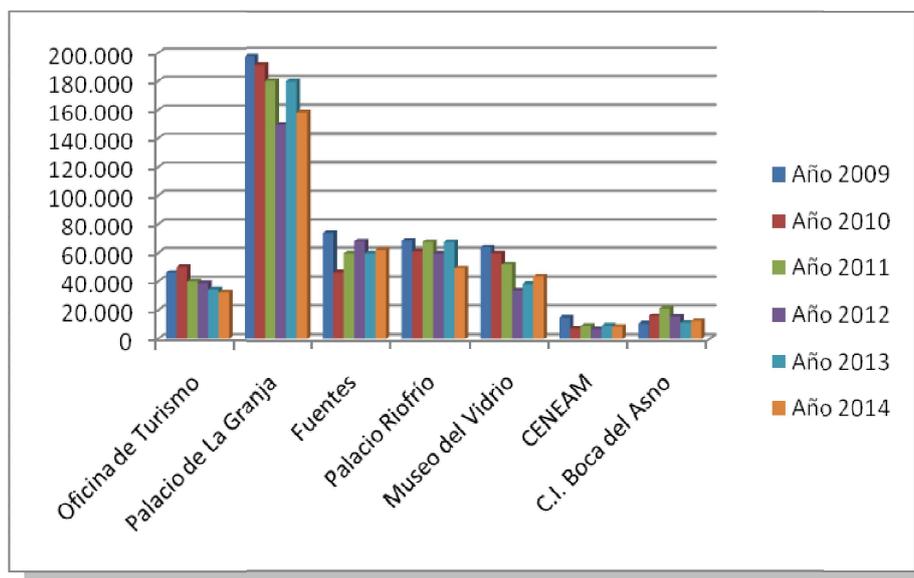
Tabla 3.3. Caracterización de demanda año 2006

PROCEDENCIA NACIONAL	PROCENDENCIA INTERNACIONAL	EDAD	PROFESIÓN	ESTUDIOS	ACOMPAÑANTE
Madrid Castilla y León	Francia, EEUU y Alemania	de 41 a 65 años de 19 a 30 años	Empleado/a Funcionario/a Estudiante	Superiores Módulos FP	Familia Pareja
DURACIÓN	LUGARES	MOTIVACION	TRANSPORTE	MAS VALORADO	MENOS VALORADO
Todo el día Medio día	Jardines Palacio Palacio Real	Diversión/descansar Fiestas/tradiciones Visita cultural	Coche Trans. público	Todo Entorno/paisaje	Actividades Nada Aparcamiento

Fuente: Observatorio Turístico del PDT (2006)

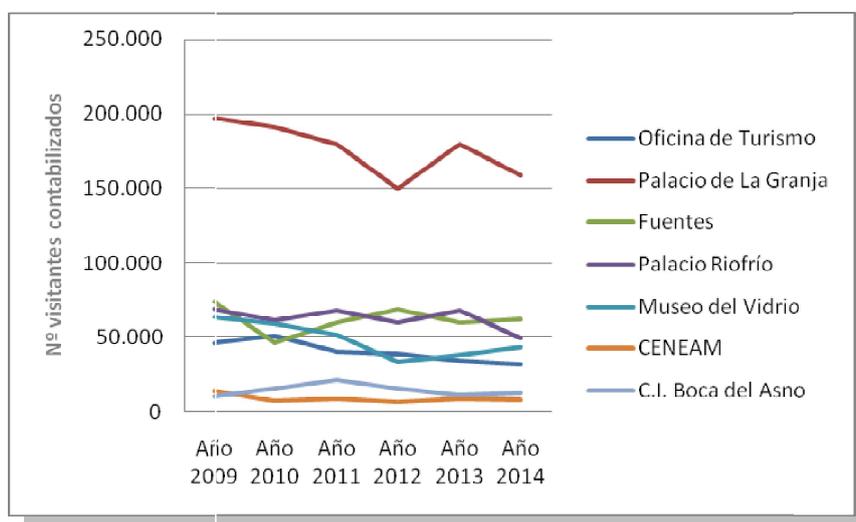
La evolución de la demanda en términos cuantitativos se detalla en el gráfico 3.4, especificada por lugares de visita y acogida de visitantes:

Gráfico 3.4. Evolución de demanda en el Real Sitio de San Ildefonso, años 2009-2014



Fuente: Elaboración propia con datos facilitados por la Oficina de Turismo del Real Sitio de San Ildefonso

Gráfico 3.5. Evolución de demanda en los diferentes lugares de visita y acogida turística del Real Sitio de San Ildefonso



Fuente: Elaboración propia con datos facilitados por la Oficina de Turismo del Real Sitio de San Ildefonso

Tal y como se aprecia en los gráficos, los lugares de mayor afluencia de visitantes son el Palacio Real de La Granja, seguido de las Fuentes Monumentales y el Palacio de Riofrío, ocupando el Museo del Vidrio de la Real Fábrica de Cristales el cuarto lugar en cuanto al número de visitas. Destacar el descenso del número de visitantes que ha sufrido paulatinamente el Palacio Real de La Granja pasando de 197.019 visitantes en el año 2009 a 158.249 en el año 2014.¹⁹

3.3. Fechas clave en el desarrollo y la planificación de la actividad turística

Desde el año 1981, el Ayuntamiento del Real Sitio de San Ildefonso ha ido realizando acciones y planes de actuación en diferentes ámbitos municipales tales como urbanismo, patrimonio, medioambiente, servicios municipales, entre otros que han contribuido a la implantación de un modelo de desarrollo sostenible. Si bien este modelo de desarrollo

¹⁹ Quizá influido por el gran aumento del precio en los ticket de entrada que pasó de ser de 4,50 € en visita libre y 5,00€ en visita guiada en el año 2010 a 9€ en visita libre y 15€ en visita guiada a partir del mes de julio de 2011.

Capítulo 3. Análisis del caso: El Real Sitio de San Ildefonso

no contemplaba inicialmente la actividad turística como un eje fundamental, se han ido realizando actuaciones en diferentes sectores que han favorecido el incremento de la actividad turística de manera progresiva hasta convertirla en un referente de la economía local. A continuación se detallan fechas clave en la planificación de diferentes sectores y áreas municipales que han favorecido el establecimiento de la actividad turística de manera consolidada tanto en La Granja como en Valsaín:

Tabla 3.4. Actuaciones que han influido en la planificación y/o gestión de la actividad turística y su desarrollo

AÑO	ACTUACIONES DE OTRAS ÁREAS DEL AYUNTAMIENTO QUE HAN INFLUIDO EN LA PLANIFICACIÓN Y/O GESTIÓN DE LA ACTIVIDAD TURÍSTICA Y SU DESARROLLO
1931	Declaración de Monumento al Palacio Real de La Granja y al Palacio de Valsaín
1981	Plan General de Ordenación Urbana (PGOU)
1995-2010	1995- inicio de negociación del Convenio de cesión de calles al Ayuntamiento. Intervienen: Ministerio de Fomento, Ministerio de Hacienda, Ministerio de Presidencia y Ayuntamiento. 2006- formalización del convenio 2007-2010- ejecución integral 2010- titularidad municipal de las calles (excepto las del entorno del Palacio Real de titularidad de Patrimonio Nacional dependiente del Ministerio de Presidencia)
1994	Patrimonio del Estado (Ministerio de Hacienda) cede al Ayuntamiento para usos "municipales" de interés general el Hospital San Fernando, la Casa Cárcel y la Casa Consistorial
1995	Formalización de convenio urbanístico con la Sociedad Estatal de Gestión Inmobiliaria del Patrimonio (SEGIPSA) para la gestión de suelos del Ministerio de Hacienda en San Ildefonso: en Valsaín la zona del ensanche en La Granja edificios de Infantes, Cuartel de Guardia de Corps y Alijares y suelos adyacentes, con objeto de dar cumplimiento al PGOU de 1981
1996	Plan Especial de Reforma Interior (PERI)- vincula al Conjunto histórico- artístico con el objetivo de conservación. Define y homogeneiza tipologías de fachadas, alturas, colores, pavimentos
1999	Modificación del PGOU de 1981- principales puntos recogidos en la modificación: Puerta de la Reina Ensanche de Valsaín- zona de asentamiento poblacional Edificios de Casa de Infantes y Guardia de Corps- dotación de uso terciario o equipamental vinculado a dicho uso terciario

Capítulo 3. Análisis del caso: El Real Sitio de San Ildefonso

	Establecimiento de modelo de gestión de las determinaciones urbanísticas aprobadas que en caso de incumplimiento devendría en el sistema de gestión por expropiación
2000	SEGIPSA incumple el PGOU modificado (en el último punto detallado en el año 1999) y obliga al Ayuntamiento a iniciar expediente de expropiación de los edificios de Casa de Infantes y Cuartel de Guardia de Corps
2001	Firma de acuerdo transaccional ante el TSJCyL entre Ayuntamiento y SEGIPSA por el que los edificios de Casa de Infantes y Cuartel de Guardia de Corps se destinan a usos terciarios bajo la titularidad de Patrimonio del Estado, gestionados por la empresa participada Paradores de Turismo de España.
2003-2007	Obras de ejecución en el edificio de Casa de infantes para convertirlo en Parador de Turismo y en Cuartel de Guardia de Corps para convertirlo en Centro de Congresos
2001	Plan Estratégico del Ayuntamiento de San Ildefonso-La Granja (2002-2004). Es el primer Plan Estratégico de Castilla y León

Fuente: Elaboración propia con dato procedentes de revisión documental y entrevistas realizadas.

Una de las peculiaridades del municipio es la titularidad de gran parte del territorio del municipio (90% de titularidad pública). Gran número de inmuebles y espacios de uso público han sido tradicionalmente de titularidad pública, perteneciendo la mayor parte de ellos al Ministerio de Presidencia (Patrimonio Nacional), al Ministerio de Medio Ambiente (Parques Nacionales), Ministerio de Fomento o a sociedades estatales (SEGIPSA), entre otros. La incorporación de espacios e inmuebles al sistema de gestión turística municipal, en muchos casos mediante cesión para un uso público ha supuesto un importante incremento de la oferta de infraestructura turística en el municipio. En algunos casos, el Ayuntamiento no es concesionario del uso del espacio pero participa de la gestión del mismo.

En la tabla 3.5 se detalla la evolución en la titularidad y gestión de diferentes inmuebles y espacios de alto protagonismo turístico en el panorama turístico actual.

Tabla 3.5. Inmuebles y espacios de alto protagonismo turístico

INMUEBLES Y ESPACIOS DE PROTAGONISMO TURÍSTICO
CASA CÁRCEL: En 1994 es cedido el inmueble al Ayuntamiento. El Ayuntamiento realiza una cesión administrativa de explotación y rehabilitación del inmueble de la Casa Cárcel como uso terciario, actividad hotelera en el año 2002. En el año 2011 se inaugura el Hotel Isabel de Farnesio, de tres estrellas. En la actualidad y desde el año 2014 permanece cerrado al público por la empresa concesionaria.

PARCELA DE LOS JUDIONES: La Sociedad estatal SEGIPSA ha gestionado las parcelas, siendo el titular de las mismas hasta el año 2008, año en el que cede en régimen de arrendamiento dichas parcelas al Ayuntamiento. Las parcelas son cultivadas por hortelanos en régimen de arrendamiento, situación que ha regularizado el Ayuntamiento desde el año 2013.

TEATRO CANÓNICOS: En el año 1987 Patrimonio Nacional como titular del inmueble, cede el uso del mismo al Ayuntamiento para usos culturales. En 2011 el Ayuntamiento consigue una subvención del Ministerio de Fomento para la rehabilitación integral del edificio. Prevista su inauguración en julio de 2015.

MONTES DE VALSAÍN: Ocupan el 73% de la superficie del término municipal. Desde la Reconquista hasta la segunda mitad del S. XVIII pertenecieron a la Comunidad de Ciudad y Tierra de Segovia y a la Junta de Nobles Linajes de la Ciudad. Durante este periodo se reservaba el derecho cinegético y recreativo a los Reyes, quienes a través de Reales Cédulas y Ordenanzas convierten a los Montes de Valsaín en el primer espacio natural protegido de España. En el año 1761 se incorporan los Montes y Matas de Valsaín al Patrimonio de la Corona, mediante la compra de los mismos a la Comunidad de Ciudad y Tierra de Segovia, asentándose definitivamente en los Montes de Valsaín el concepto de aprovechamiento de los múltiples recursos naturales, haciéndolo compatible con su conservación y con el uso recreativo de los mismos. A principios del siglo XIX ya aparece un primer esbozo de lo que hoy conocemos como áreas recreativas, en los Asientos y en la Boca del Asno.

CENEAM (Centro Nacional de Educación Ambiental): dependiente del Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente, es un centro de referencia en educación ambiental que lleva desde el año 1987 trabajando en el municipio. Se constituye como un centro de recursos al servicio y en apoyo de todos aquellos colectivos, públicos y privados, que desarrollan programas y actividades de educación ambiental.

CENTRO DE INTERPRETACIÓN BOCA DEL ASNO: Se inauguró en el año 2004. Está situado en el área recreativa de la Boca del Asno y está construido sobre una antigua casa forestal utilizada por la guardería de los montes y pretende mostrar al visitante la gestión y la naturaleza de los Montes de Valsaín. Su gestión depende del Organismo Autónomo Parques Nacionales, a través del Centro Montes y Aserradero de Valsaín.

ESPACIO EXPOSITIVO POZO DE LA NIEVE: El Pozo de la Nieve como espacio expositivo y cultural, y de interpretación de las construcciones tradicionales de los pozos de nieve se inauguró en el año 2011. Su origen data del S. XVIII y fue clausurado a principios del S. XX, desde entonces y hasta la intervención para su recuperación sufrió un gran deterioro.

REAL FÁBRICA DE CRISTALES DE LA GRANJA: La Fundación Centro Nacional del Vidrio nace en 1982 con el objetivo de recuperar el edificio de la antigua Real Fábrica de Cristales y Vidrio de La Granja, ligados a una tradición vidriera, una institución que integrara todas las actividades relacionadas con el mundo del vidrio. Corresponde al Patronato de la Fundación cumplir con los fines fundacionales. La presidencia de honor la ostentan SSMM los Reyes de España. Los patronos natos son: Ministerio de Educación, Cultura y Deporte; Ministerio de Industria, Energía y Turismo (IDAE); Ministerio de Hacienda y Administraciones Públicas; Ministerio de la Presidencia (Patrimonio Nacional); Junta de Castilla y León; Diputación Provincial de Segovia; Ayuntamiento del Real Sitio de San Ildefonso y varios patronos privados. Desde junio de 2013 la Escuela de Organización Industrial (EOI) es la entidad gestora de la Fundación.

CASA DE LA CULTURA: Se rehabilita el antiguo matadero municipal como Casa de la Cultura, inaugurada en Septiembre de 2011. Este espacio se recupera a través de las siguientes ayudas concedidas al Ayuntamiento:

- Fondos de Cooperación Local 2006 y 2007

- Fondo Financiero del Estado para la Modernización de Infraestructuras Turísticas (FOMIT) 2009.

En la actualidad gestionado por el Ayuntamiento del Real Sitio de San Ildefonso.

Acoge exposiciones, la escuela municipal de música y danza, escuela de adultos, taller municipal de madera y vidrio para personas con discapacidad, ludoteca y casa joven.

POZO DE LA NIEVE: Se recupera este espacio como cultural expositivo a través de las siguientes ayudas concedidas al Ayuntamiento:

- Junta de Castilla y León (ORDEN CYT/1049/2007) para intervención arqueológica

- Ministerio de Fomento (ORDEN CUL/596/2005) con cargo al 1% cultural para la recuperación y conversión en espacio cultural y centro de interpretación.

Inaugurado en septiembre de 2011.

En la actualidad gestionado por el Ayuntamiento del Real Sitio de San Ildefonso.

Acoge exposiciones temporales, actividades culturales y se realizan visitas guiadas.

Fuente: Elaboración propia con datos procedentes de revisión documental y entrevistas realizadas

El Real Sitio de San Ildefonso ha sido tradicionalmente considerado destino turístico desde el su creación, aunque la planificación como tal no ha sido un hecho hasta el año 2002, con la inclusión del “turismo” como uno de los indicadores a tener en cuenta en la redacción del Plan Estratégico del Ayuntamiento de San Ildefonso-La Granja para el periodo 2002-2004. Según la información facilitada por dicho Ayuntamiento, este Plan Estratégico fue el primero elaborado en Castilla y León, dato que adquiere relevancia en cuanto a la planificación de proyectos, actuaciones y recursos, entre los que se contemplaban los relacionados con la actividad turística. Los objetivos planteados en este Plan eran los siguientes:

- Recuperar el patrimonio urbanístico del Municipio
- Preservación y gestión del Patrimonio natural desde la racionalidad
- Optimizar el desarrollo económico, armónico y sostenible, ligado a los recursos naturales y patrimoniales del Municipio
- Propiciar un desarrollo socio-cultural en el Municipio que le convierta en modelo de referencia
- Crear una organización eficaz con un equipo humano técnico y profesionalmente competente.

Si bien estos objetivos no están específicamente ligados a la actividad turística, todos ellos han influido de manera transversal en el desarrollo turístico del municipio desde el año 2002, sentando las bases en el desarrollo de futuros planes de gestión turística.

El Plan Estratégico 2002-2004 junto con el resto de actuaciones y gestiones detalladas con anterioridad en las tablas 3.4 y 3.5 han conformado un escenario turístico cada vez más consolidado y con una oferta turística más competitiva. Destacar la labor del Ayuntamiento de San Ildefonso en las relaciones interinstitucionales, que a lo largo de los años ha conseguido la cesión y gestión de espacios de titularidad estatal para darlos un uso turístico, liderando la interlocución entre los diferentes agentes que conforman la actividad turística en el Real Sitio de San Ildefonso.

En cuanto a la información que se facilitaba a los visitantes, el Ayuntamiento disponía eventualmente de un punto de información turística en uno de los accesos al casco histórico del municipio (entorno de Puerta de la Reina), normalmente durante los meses de verano. El que este punto informativo prestara servicio de información dependía de las subvenciones o ayudas que la Agencia de Desarrollo Local del Ayuntamiento consiguiera para este fin, por lo que no se garantizaba el servicio. Desde el año 2005 y hasta el año 2008 se ha prestado el servicio de información turística de forma regular a través del PDT y a partir del año 2008 y hasta la actualidad se ha consolidado el servicio tras la creación de la empresa mixta de gestión turística

A continuación se desarrollan dos de las actuaciones más importantes realizadas a nivel turístico en el Real Sitio de San Ildefonso y que han contribuido de manera determinante a la incorporación de la actividad turística como uno de los ejes de la actividad económica del municipio:

- El Plan de Dinamización Turística (años 2004-2008)
- Creación de la entidad mixta de gestión turística “Turismo del Real Sitio de San Ildefonso, S.L”

3.4. Plan de Dinamización Turística (PDT), años 2004-2008

El municipio de San Ildefonso-La Granja reunía todas las características que justificaban el desarrollo de un PDT. En primer lugar, se trataba de una población con

un importantísimo número de recursos turísticos (patrimonio histórico y artístico complementado con una gran riqueza natural y paisajística), algunos de ellos desconocidos por los visitantes. En segundo lugar y en lo que al flujo turístico se refiere, constituía un punto muy asentado dentro del excursionismo, existiendo una fuerte concentración estacional en época estival y diversos periodos vacacionales como Semana Santa, Navidad y meses de verano, periodos en los que la oferta no se adecuaba a la demanda ni cuantitativamente ni cualitativamente.

Ante esta dicotomía, el Ayuntamiento de San Ildefonso decidió presentar, en el año 2004 un proyecto sobre el municipio, como ejemplo de destino susceptible de desarrollar un PDT teniendo como principales premisas los principios de competitividad, calidad y sostenibilidad en las vertientes social, cultural, medioambiental, territorial, económica, entre otras.

El Ayuntamiento de San Ildefonso encargó a la empresa Noski Consulting Tour la redacción del documento- memoria que se presentó a la Junta de Castilla y León y al Ministerio de Industria, Turismo y Comercio en el año 2004 para su aprobación y participación en el desarrollo del PDT. Para la elaboración de esta memoria, la empresa adjudicataria realizó un trabajo técnico de recopilación de información a través de entrevistas a los agentes implicados, valoración de informes técnicos, revisión de publicaciones y normativa. Todos estos datos recogidos en el trabajo de campo se analizaron y contextualizaron con la situación turística, socioeconómica e institucional. Como fruto de ese análisis se realizó un diagnóstico y conclusiones que fueron plasmadas en la memoria que presentó el Ayuntamiento a las administraciones autonómica y estatal donde se detallaban los diferentes programas de actuación que se ejecutarían durante los años de vigencia del PDT, en el periodo 2005-2008. Para velar por el cumplimiento en la ejecución de los programas aprobados en esta memoria, se contrató una consultora externa que se encargó de hacer las labores de gerencia del PDT y de ser la interlocutora entre los miembros participantes del PDT.

Las bases y líneas estratégicas de actuación en el marco del PDT se elaboraron a partir del análisis, la reflexión y el consenso, con el objetivo final de revalorizar el municipio como destino turístico y ampliar con ello la contribución de la actividad turística al resto de economías locales, patrimonio, ámbito cultural, y entorno natural-paisajístico (Noski Consulting Tour, 2004).

El enfoque metodológico con el que se afrontó la redacción del PDT partía de los siguientes principios:

- Planteamiento integral y multidisciplinar: desde una perspectiva de gestión y planificación con propuestas y programas contrastados con el mayor abanico de agentes locales y externos implicados directa o indirectamente en el sector turístico con el fin de alcanzar consensos de cara a futuras actuaciones.
- Sostenibilidad: tanto en la vertiente medioambiental como socioeconómica, promoviendo un desarrollo equilibrado de la actividad en armonía con el resto de actividades locales.
- Competitividad: apostando por la calidad como eje básico de actuación
- Apoyo y asesoramiento: la planificación debe orientar la inversión pública y estimular la privada, mejorar y optimizar la oferta, buscar vías de financiación, etc.

Tal y como recoge la memoria elaborada por la consultora Noski Consulting Tour (2004) se declaró en el año 2004 al municipio de San Ildefonso-La Granja como *Destino Piloto para la aplicación de un Plan de Dinamización Turística*, concretándose el mismo en la realización de actuaciones con los siguientes **objetivos**:

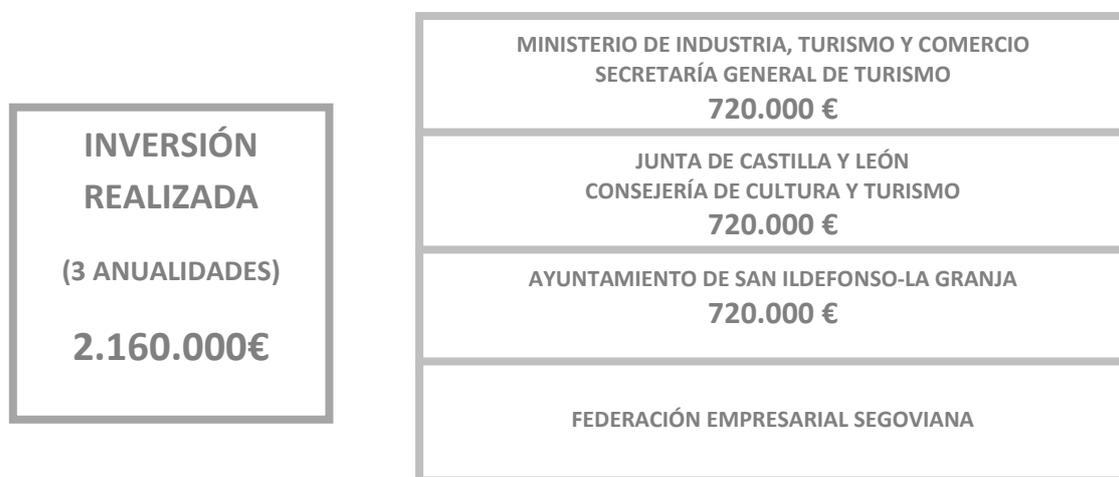
- Aumento de la calidad de los servicios turísticos del destino
- Mejora del medio urbano y natural del municipio
- Ampliación y mejora de los espacios de uso público
- Aumento, diversificación y mejora de la oferta complementaria
- Puesta en valor de recursos turísticos
- Creación de nuevos productos
- Sensibilización e implicación de la población y agentes locales en la cultura de la calidad

La **cooperación interinstitucional** era uno de los ejes fundamentales del proceso. La recuperación, cambio y mejora de la competitividad del Municipio se planificó que fuera llevada a cabo de una manera integral, contando con todos los Agentes implicados en su desarrollo y mediante la firma de un convenio de colaboración entre el Ministerio

de Industria, Turismo y Comercio- Secretaría de Estado de Turismo-; la Junta de Castilla y León- Consejería de Cultura y Turismo-; el Ayuntamiento de San Ildefonso-La Granja; y la Federación Empresarial Segoviana.

La confluencia de los planteamientos y programas de todas las partes implicadas requirieron de la contratación de una consultora externa que gerenció los fondos del PDT y coordinó sus actuaciones durante el periodo de ejecución del PDT, años 2005-2008, con la finalidad de lograr la excelencia turística del municipio con el máximo rendimiento de los recursos empleados.

Figura 3.1. Inversión realizada para el desarrollo del PDT



Fuente: Elaboración propia

Para llevar a cabo los objetivos, se propusieron una serie de programas en cada una de las tres anualidades establecidas para su desarrollo, durante los años 2005-2008, cuyas actuaciones eran aprobadas por una Comisión de Seguimiento del PDT. Esta Comisión de Seguimiento, estaba formada por un representante de cada administración y uno de los empresarios.

3.4.1. Diagnóstico de partida: análisis DAFO

Tal y como recoge la consultora Noski Consulting Tour (2004) en la memoria presentada para la aprobación del PDT, la coyuntura turística del inicio del siglo XXI en San Ildefonso auspició el desarrollo de un sector terciario cada vez más consolidado y

arraigado en el municipio, que afrontaba el reto de adaptarse a las nuevas condiciones y exigencias de la demanda turística. Fruto de las entrevistas realizadas como trabajo de campo del documento del PDT se pone de manifiesto por parte de los agentes implicados en el sector, la preocupación por el estancamiento en la evolución del sector y por tanto en la economía derivada del mismo. La dimensión y funcionamiento del empresariado estaban orientados hacia un consumo local y hacia un mercado excursionismo, por lo que generaba una reducida dinámica de crecimiento empresarial y por extensión como destino turístico.

Así la tendencia propuesta buscaba ampliar productos y servicios que se prestaran durante el mayor tiempo posible, así como una reinterpretación y optimización de los recursos existentes en el municipio.

Por otro lado, se hace referencia a la realidad institucional. La oferta turística del municipio estaba basada en recursos que respondían a procesos administrativos y tiempos turísticos diferentes e independientes entre sí. Esta situación era el reflejo de la complejidad administrativa y organizativa, donde convivían y aún conviven diferentes organismos e instituciones con una tradición asentada en la gestión de su patrimonio y que son los principales recursos turísticos del destino. Teniendo en cuenta esta casuística, se recomienda una coordinación de líneas básicas de actuación desde una perspectiva integral, medida imprescindible para un aprovechamiento óptimo de los recursos locales bajo el principio de complementariedad institucional, funcional y territorial.

La calidad y la competitividad se proponen como criterios que han de estar presentes en todo el proceso, repercutiendo en un mejor servicio de cara a los visitantes y turistas, pero también estos indicadores permitirían alcanzar un mayor grado de rentabilidad y beneficio tanto en términos económicos como sociales a la propia población local y organismos implicados en el ámbito socio-económico local.

Teniendo en cuenta estas reflexiones, se realizó un diagnóstico de situación a través de un análisis DAFO²⁰ (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades), poniendo de manifiesto las principales ventajas competitivas y las limitaciones estratégicas a nivel turístico que tenía el municipio.

²⁰ Información ampliada en Anexo II.1

3.4.2. Programas y actuaciones realizados en el PDT²¹

A continuación se detallan las actuaciones llevadas a cabo en las diferentes anualidades dentro de los programas establecidos. Los programas establecidos se determinaron teniendo en cuenta el trabajo de campo y análisis documental realizado para el PDT por la empresa Noski Consulting (2004), que sirvió de base para la concesión del PDT.

La totalidad de los programas planteados para su ejecución durante el desarrollo del PDT se llevaron a cabo tal y como se contempló en el documento realizado por la empresa Noski Consulting Tour (2004) y aprobado por las administraciones participantes en el mismo y la FES.

Cuatro fueron los programas de actuaciones que se plantearon y que se recogen en la siguiente tabla:

Tabla 3.6. Programas y actuaciones realizados en el PDT

PROGRAMAS				
	Accesibilidad y señalítica turística	Optimización y embellecimiento de recursos	Formación y sensibilización turística	Información, promoción y gestión turística
A C T U A C I O N E S	Señalítica	Actuación sobre mobiliario urbano, embellecimiento y jardinería	Formación y sensibilización turística integral del municipio	Creación de centro integral de la actividad turística municipal
	Acceso y embellecimiento de la parcela de los Judiones	Homogeneización de terrazas y de los bares y restaurantes del municipio		Dotación- creación de nuevos instrumentos de promoción y marketing turístico
	Actuaciones sobre el aparcamiento del municipio	Actuación sobre fachadas y tendido eléctrico. Soterramiento		Colaboración con la organización de eventos
	Creación de un punto de información y acogida turística	Plan de iluminación sobre principales edificios y espacios catalogados		Gerencia del PDT

Fuente: Elaboración propia

²¹ Información ampliada en Anexo II.2

El programa que entrañó una mayor dificultad para llevarlo a cabo y no cumplió con las expectativas previstas fue el de formación y sensibilización turística. La falta de implicación del sector empresarial y la escasa afluencia de asistentes a las jornadas formativas específicas para el sector turístico hizo que alguna de las acciones formativas no obtuviera el resultado esperado, si bien todos los empresarios conocían el PDT y las actuaciones que se estaban llevando a cabo.

Destacar varias actuaciones realizadas o iniciadas durante la ejecución del PDT y que han tenido una importante repercusión y/o continuidad por la importancia de las mismas. Una de las principales actuaciones realizadas con el PDT fue la creación de un centro integral de la actividad turística municipal, materializado en la Oficina de Turismo, que permitió desde el año 2007 disponer de una sede estable para la planificación y gestión de la actividad turística y ofrecer un adecuado espacio para el servicio de información.

El plan integral de señalización fue otra de las actuaciones importantes llevadas a cabo, puesto que la señalización existente en ese momento era muy heterogénea y confusa para el visitante. Se instaló la señalización del callejero interpretativo y de accesos a los núcleos de población tanto en La Granja como en Valsaín, la señalización direccional y de tráfico en La Granja y la señalización interpretativa del sendero de los Reales Sitios que comunica los núcleos de población de La Granja y Valsaín. En la actualidad esta señalización ha quedado obsoleta y un tanto deteriorada por la falta de mantenimiento, por lo que convendría realizar una revisión completa de la señalítica de municipio.

La ubicación estratégica de la zona de aparcamientos en el entorno de la Real Fábrica de Cristales fue clave para favorecer el tránsito de visitantes por las calles del casco histórico en su recorrido hasta el Palacio Real de La Granja, fomentando el conocimiento del casco histórico y favoreciendo el consumo en el empresariado local.

La renovación del mobiliario urbano, el soterramiento del cableado y la homogeneización de terrazas permitió ofrecer a los visitantes y residentes una imagen más “limpia” del casco histórico de La Granja.

Por último, destacar el inicio de las obras del centro de difusión del Camino de Santiago, que no se pudo finalizar con fondos del PDT pero que se realizaron varias fases de ejecución que fueron completadas después con otras ayudas y subvenciones

concedidas al Ayuntamiento²² para convertirse desde el año 2013 en un Albergue turístico y centro de difusión del Camino de Santiago con 32 plazas de alojamiento.

3.5. Gestión de la actividad turística: creación de la entidad mixta de gestión “Turismo del Real Sitio de San Ildefonso, S.L”

Ante la inminente finalización del PDT de San Ildefonso-La Granja, al encontrarse en la última anualidad de su ejecución, en el año 2007, la Concejalía de Turismo del Ayuntamiento de San Ildefonso quería aprovechar la inercia generada durante los tres años de vigencia del PDT en las inversiones, programas y actuaciones que se habían llevado a cabo en el municipio en materia turística, intentado garantizar con ello la continuidad de la actividad turística como uno de los ejes claves para el desarrollo local y apostando por la competitividad como destino turístico.

La administración local debía continuar con la labor iniciada durante el PDT en el rol que había asumido como dinamizador e interlocutor de la actividad turística tanto a nivel interno entre las diferentes áreas administrativas, como a nivel externo junto a otras administraciones, agentes turísticos y entidades empresariales.

El PDT permitió generar una infraestructura estable, materializada en la Oficina de Información y Gestión turística, que sería el centro catalizador de la actividad turística del municipio, asumiendo el reto de liderar y consolidar el sector turístico.

La implicación del sector empresarial turístico y no turístico en las iniciativas y proyectos turísticos era determinante para la consecución de los objetivos en esta nueva etapa. La actividad turística estaba estrechamente ligada al sector empresarial, pequeñas y medianas empresas (PYME) que de forma principal y/o complementaria configuraban una oferta de servicios cada vez más singular y con una alta calidad, conformando un destino turístico con un gran potencial.

²² - Subvención de la Asociación para el desarrollo rural de Segovia Sur (SG-Sur): *Eliminación de cableado y amueblamiento del Albergue de peregrinos del camino de Santiago*. Ejecución: años 2011-2012

- FOMIT (Fondo Financiero del Estado para la Modernización de Infraestructuras Turísticas): *Rehabilitación de la Sacristía de la Iglesia de los Dolores para rehabilitación como sede del Centro Segoviano de difusión del Camino de Santiago*. Ejecución: años 2009-2012

La gestión del escenario turístico suponía un reto de coordinación entre agentes turísticos, sector empresarial y administración local como interlocutor válido de todos ellos. Escenario que en los últimos años, con la ejecución del PDT y otras actuaciones e inversiones paralelas, vio aumentada la oferta sectorial (empresas de actividades de ocio, alojamientos de calidad, restaurantes, etc), una mejora, incremento y adecuación de servicios, equipamientos, infraestructuras, soportes de promoción, entre otros, y la consolidación como destino cultural de referencia.

En este contexto, el Ayuntamiento de San Ildefonso-La Granja presenta en el año 2007 una propuesta a la convocatoria de subvenciones a entidades locales impulsada por la Federación Española de Municipios y Provincias (FEMP) y la Secretaría General de Turismo (SGT): “Creación de organismo de gestión turística municipal mixto (público-privados)”. Tras el análisis de varias opciones a la hora de buscar la participación del sector privado, y ante la falta de un movimiento asociativo en el municipio que pudiera representar al sector empresarial, se propuso a la Federación Empresarial Segoviana (FES) participar en el proyecto puesto que es el colectivo empresarial que representa, promueve y defiende los intereses generales del sector comercial, hostelero e industrial tanto en la capital como en la provincia de Segovia.

Tal y como se recoge en la memoria descriptiva del proyecto presentado: Constitución de un ente mixto (público-privado) para la gestión y promoción del destino turístico de San Ildefonso-La Granja (2008), el **objetivo general del proyecto** era el siguiente:

Creación y puesta en marcha de un ente mixto público - privado, cuyo objeto fundamental será la gestión integral de la actividad turística en el destino de San Ildefonso – La Granja, una vez finalizado el periodo de vigencia del Plan de Dinamización Turística y la gestión correspondiente.

Para definir la figura que mejor se justara a las necesidades del ente, se determinaron una serie de objetivos específicos:

- Actualizar toda la información turística de San Ildefonso-La Granja como destino turístico, diagnóstico DAFO. Definición de la situación actual desde criterios de gestión y organización turística: necesidades, carencias, áreas de gestión, recursos disponibles, agentes implicados, entre otros.

- Análisis de otros modelos de gestión. Conocer experiencias de gestión que puedan servir de referente.
- Definir la misión y visión estratégica del futuro ente mixto de gestión turística.
- Identificar y analizar los procesos operativos para la constitución del ente mixto de gestión turística. Tener presentes todos los aspectos que afectan a la constitución en términos legales, administrativos, financieros, laborales, funcionales, entre otros.
- Constituir formalmente el ente mixto de gestión turística. Acometer todos los procesos administrativos necesarios para la constitución.
- Presentación pública del ente mixto de gestión turística. Con el objeto de sensibilizar y generar el reconocimiento y proyección necesarios para que se convierta en un referente.

En el año 2008 finaliza el desarrollo del PDT y es entonces cuando el Ayuntamiento de San Ildefonso asume el reto de continuar con las labores que se iniciaron en dicho Plan.

El incremento de la actividad turística que supone la incorporación de actuaciones e iniciativas como el recién inaugurado Parador de Turismo de La Granja y el Centro de Congresos y Convenciones Guardia de Corps en el año 2007, el entonces futuro Parque Nacional de la Sierra de Guadarrama, el incremento de empresas relacionadas con el sector turístico o el aumento del número de visitantes al municipio hace que tanto la administración local como el resto de agentes que intervienen en el sector turístico adquieran un compromiso con la actividad turística en términos de gestión integral: calidad, competitividad, promoción, comercialización, entre otros.

Esta gestión integral debía integrar a su vez la gran cantidad de recursos dispares con los que cuenta el municipio, liderando la interrelación entre los diferentes agentes turísticos y sus intereses con el fin de que redunde en el municipio como destino turístico.

Proceso de constitución

El Ayuntamiento de San Ildefonso-La Granja, consciente de la necesidad de continuar con la promoción y proyección del destino turístico a través de la creación de una entidad

mixta de gestión turística, que coordine todos los agentes implicados en la actividad turística, que implique al sector privado en la toma de decisiones con respecto a la gestión turística y que busque otras vías de financiación para el desarrollo de sus funciones, decide constituir una Sociedad Mercantil de Responsabilidad Limitada (S.L): **Turismo del Real Sitio de San Ildefonso, S.L.**

El capital de constitución de la sociedad es 90% público, perteneciente al Ayuntamiento de San Ildefonso – La Granja y el 10% perteneciente a la Federación Empresarial Segoviana (FES). Esta distribución del capital de constitución obedeció a los requisitos mínimos exigidos por la convocatoria de ayudas de la FEMP y SGT para poder optar a esta convocatoria.

Previo a la constitución de la sociedad, y en el marco del Programa de ayudas anteriormente mencionado, impulsado por la FEMP y la SGT, se realizaron una serie de actuaciones clave para la definición de la forma jurídica de la empresa y el estudio de la viabilidad de la misma. Además, la visita a otras experiencias turísticas pioneras en la creación de entes mixtos de gestión turística, permitieron conocer la operativa de estas empresas y las ventajas e inconvenientes de las diferentes formas jurídicas y de la organización de las mismas en diferentes aspectos: económico, funcional, administrativo, de recursos humanos, entre otros.

Algunos de los destinos estudiados y visitados, previo a la toma de decisión de la forma jurídica de la entidad de gestión, para conocer de primera mano su día a día en la gestión turística de sus destinos fueron: Gijón, Barcelona, Santiago de Compostela, Peñafiel, Segovia y León. Además de la asistencia al XVII Simposio Internacional de Turismo y Ocio “Apuestas público-privadas para la gestión del Turismo” organizadas por el ESADE.

Otras actuaciones como la elaboración de un manual de buenas prácticas para la gestión de destinos turísticos (que finalmente no se llegó a hacer) y la elaboración de un plan de creación y comercialización de producto turístico, se plantearon como herramientas para el inicio de la actividad de la empresa. El resto de actuaciones incluidas en el Programa de ayudas, hacían referencia expresa a la presentación pública de la empresa, su manual de imagen corporativa y su página Web.

Capítulo 3. Análisis del caso: El Real Sitio de San Ildefonso

El Plan de creación y comercialización de producto turístico realizado por la empresa Noski Consulting Tour (2008), incluía una descripción de recursos y clasificación de los mismos en tres productos turísticos principales: turismo cultural, turismo de naturaleza y turismo de congresos y reuniones. Cada uno de estos productos los divide en subproductos concretos, realizando una ficha descriptiva con acciones concretas para el desarrollo de estos subproductos, nichos de mercado sobre los que actuar, objetivos y plazos marcados para su posicionamiento y agentes implicados para su consecución. En la actualidad se está llevando a cabo la promoción de todos estos productos en coordinación con cada uno de los agentes responsables de la gestión de los principales recursos turísticos tales como: Patrimonio Nacional en el caso del Palacio Real, Jardines del Palacio y Fuentes Monumentales; Real Fábrica de Cristales de La Granja en el caso del Museo Tecnológico del Vidrio; Parques Nacionales- Centro Montes y Aserradero de Valsain, para las rutas que discurren por los Montes de Valsain y Parador de Turismo de La Granja en la promoción del Real Sitio como destino de Congresos, siendo este último uno de los últimos productos incorporados al municipio y con una gran proyección tal y como se ha detallado en el apartado relacionado con datos de coyuntura turística (3.2)

En el mes de diciembre de 2008, la FES y el Ayuntamiento convocan una rueda de prensa de presentación pública de la empresa mixta de gestión turística. El Alcalde y el Presidente de la FES explicaron ante los medios de comunicación los objetivos de la empresa y las líneas de actuación.



Imagen 1: Artículos en prensa sobre la presentación de Turismo del Real Sitio de San Ildefonso.

Capítulo 3. Análisis del caso: El Real Sitio de San Ildefonso

El manual de imagen corporativa de Turismo del Real Sitio de San Ildefonso, fue efectuado por la empresa Agenda Comunicación (2009) y se basó en la adaptación del logotipo que identificó el PDT, realizado por el pintor segoviano Luis Moro en 2005, con el objetivo de que se siguiera identificando la imagen de gestión turística y cultural posicionada durante el desarrollo del PDT. Este manual recogió la reproducción del logotipo en diferentes formatos y soportes para dar solución a las futuras necesidades en la reproducción del mismo.



Imagen 2: Logotipo del PDT



Imagen 3: Logotipo de Turismo del Real Sitio



Imagen 4: Artículos en prensa sobre la presentación del manual de imagen corporativa

Otra de las actuaciones llevadas a cabo fue la creación de la página web de la empresa: www.turismorealsitiodesanildefonso.com, diseñada por la empresa Globales soluciones informáticas.



Imagen 5: Página web de Turismo del Real Sitio de San Ildefonso.

Estructura de gestión

A la hora de definir la estructura de gestión, se tuvo especialmente en cuenta la naturaleza multidisciplinar de la actividad turística, desarrollando un sistema organizativo capaz de establecer dinámicas de trabajo igualmente transversales y multidisciplinarias en diferentes ámbitos: relaciones con entidades privadas, recursos humanos, fórmulas de colaboración, financiación, plan de actuación, organización interna, entre otros.

La estructura aprobada para la gestión de la sociedad Turismo del Real Sitio de San Ildefonso, S.L es una estructura simple en cuanto a jerarquías, siendo ésta lo más horizontal posible y basada en la gran coordinación de sus recursos humanos y en la eficacia de los mismos, y teniendo como valores más importantes la calidad del equipo humano y su disponibilidad.

La totalidad de los socios de la mercantil están representados en la Junta General. La representación de la sociedad corresponde al Consejo de Administración, formado por un número no inferior a tres consejeros ni superior a doce, tal y como se recoge en los Estatutos. Además prevé el nombramiento de uno o más Consejeros Delegados para agilizar la administración de funciones diarias de la empresa.

En la constitución de la sociedad, la Junta General queda conformada por el Alcalde-Presidente del Ayuntamiento de San Ildefonso-La Granja y el Presidente de la FES al ser las dos entidades los socios capitalistas de la mercantil. El Consejo de Administración lo conforman seis miembros, dando representatividad a los portavoces de todos los grupos políticos que forman parte de la corporación municipal en ese momento, y como Secretario del Consejo de Administración ejerce el Secretario del Ayuntamiento.

A nivel funcional, Turismo del Real Sitio de San Ildefonso, S.L inicia su actividad a finales del año 2008 con cuatro empleados, la gerente de la empresa y tres informadores turísticos.

Desde que inició su actividad en el año 2008 hasta la actualidad, la empresa de gestión turística ha centralizado toda la actividad turística del Real Sitio de San Ildefonso, convirtiéndose en el referente de la información y gestión turística del municipio tanto para visitantes como para la población local.

La sede de la empresa está en la Oficina de Turismo que se creó con el PDT. Para el funcionamiento operativo de la empresa se definió una estructura de gestión materializada

principalmente en dos áreas de trabajo interrelacionadas entre sí: información turística y departamento de gestión, este último para dar continuación a las labores de gestión iniciadas con el desarrollo del PDT.

El servicio de información turística prestado se ha establecido acorde a las necesidades de la demanda y estableciendo un calendario estable de apertura, permaneciendo abierto 361 días al año. Su principal función es la de realizar labores de recepción, información y cogida de visitantes

El área de gestión es el encargado de programar, coordinar y promocionar las actividades culturales del municipio, organizar congresos y jornadas en colaboración con otras entidades, colaborar con agentes turísticos locales y empresariado local en diferentes actuaciones turísticas, realizar labores de protocolo y relaciones institucionales del Ayuntamiento, entre otras.

Una de las principales premisas con las que se trabaja en la empresa es la coordinación de las diferentes instituciones y agentes turísticos, definiendo las líneas básicas de actuación desde una perspectiva integral. El objetivo principal es conseguir un aprovechamiento óptimo de la diversidad de recursos con los que cuenta el Real Sitio, de tal manera que se vayan definiendo diferentes productos y servicios a partir de un principio de complementariedad institucional, funcional y territorial, basado en criterios de calidad y competitividad que repercutan por un lado en un mejor servicio de cara a la población visitante y por otro lado que permita alcanzar un mayor grado de rentabilidad y beneficio en términos económicos y sociales a la propia población local.

La colaboración con el empresariado local es otra de las principales líneas de trabajo, informándoles de la normativa de aplicación para sus empresas, posibles vías de financiación y ayudas destinadas al sector empresarial, y promoviendo de manera conjunta actividades que generen aumento en la actividad económica del tejido empresarial del municipio.

3.6. La Promoción del Real Sitio. Evolución

El primer análisis sobre el material promocional y soportes de promoción relacionados con el Real Sitio de San Ildefonso se realizó en el observatorio turístico durante la

Capítulo 3. Análisis del caso: El Real Sitio de San Ildefonso

ejecución del PDT (2006). Analizando el contenido recogido en el observatorio, que detalla la existencia de cuarenta materiales promocionales editados sobre el municipio y/o alguno de sus recursos, se observa que la mayor parte del material promocional lo editan de manera independiente y sin coordinación alguna cada uno de los agentes que gestionan los diferentes lugares de interés en el municipio, excepto el Ayuntamiento de San Ildefonso que recoge en su folleto de promoción turística todos los lugares de visita del municipio y la Diputación provincial de Segovia quien recoge los datos facilitados por el Ayuntamiento y por tanto también incluye todos los lugares de interés.

Ante la gran variedad de material dispar editado, el Ayuntamiento a través del PDT opta por editar una única versión de material promocional sobre el municipio y dejar de editar las publicaciones anteriores con el objetivo de ofrecer una única imagen y referencia a los visitantes en la Oficina de Turismo.

En la actualidad en la Oficina de Turismo disponen del siguiente material promocional en uso de edición propia:

Tabla 3.7. Material promocional disponible en la oficina de turismo

MATERIAL	DESCRIPCIÓN	PUNTO DE DISTRIBUCIÓN
	<p>Folleto turístico general sobre el Real Sitio de San Ildefonso. Contenido: historia del municipio ilustrada con imágenes, rutas, plano desplegable y mapa del término municipal. Edición en castellano, inglés y francés.</p>	<p>Oficina de Turismo</p>
	<p>Plano de los núcleos de La Granja y Valsaín. Incluye ubicación de los principales puntos de interés e información práctica de monumentos y alojamientos.</p>	<p>Oficina de Turismo, página Web en versión descargable, establecimientos turísticos</p>
	<p>Dvd con locuciones e imágenes sobre la historia, tradiciones y actividades del municipio. Edición en castellano, inglés y francés.</p>	<p>Oficina de Turismo</p>

Capítulo 3. Análisis del caso: El Real Sitio de San Ildefonso

	<p>CARPETA DE SENDAS</p> <p>Carpeta de sendas que incluye 18 rutas por el término municipal, todas de senderismo excepto una en bici y otra en canoa. En cada ficha se detalla el mapa del recorrido con las características y recomendaciones de la ruta y la descripción detallada de la misma.</p>	<p>Oficina de Turismo</p>
	<p>FOLLETOS DESPLEGABLES</p> <p>Plano callejero tanto de La Granja como de Valsain, desplegable sobre el Sendero de los Reales Sitios y desplegable general sobre el municipio. Editado durante el PDT y actualmente en uso</p>	<p>Oficina de Turismo, Ayuntamiento del Real Sitio de San Ildefonso y página Web en versión descargable.</p>

Fuente: Elaboración propia

También se dispone de información no editada por la Oficina de Turismo y facilitada por cada uno de los lugares visitables del municipio y/o grupos de trabajo y redes de las que forma parte el municipio.²³

Además del material impreso, una herramienta fundamental de promoción del municipio es la página web: www.turismorealsitiodesanildefonso.com. Esta herramienta ofrece información turística detallada de los principales recursos turísticos, la información actualizada de los principales eventos y sirve como plataforma de promoción para todos los empresarios del municipio que no dispongan de web. Los empresarios tienen a su disposición un minisite dentro de la página donde pueden administrar sus propios contenidos y material gráfico mediante un usuario y contraseña de acceso.

Las redes sociales se han convertido en una de las herramientas de promoción más efectivas en la promoción del municipio, utilizando Youtube, Facebook y Twitter como plataformas on line de promoción.²⁴

²³ Información ampliada en Anexo IV.3

²⁴ Información ampliada en Anexo IV.1

Capítulo 3. Análisis del caso: El Real Sitio de San Ildefonso

En el año 2013 se registraron 4.047 amigos en el perfil que Turismo del Real Sitio tenía en la plataforma de Facebook. En el año 2014 debido al volumen de amigos del perfil, se tuvo que cambiar el formato de perfil por haber alcanzado el número máximo de



amigos permitidos por el sistema y convertirlo en página por lo que no se registraron datos estadísticos sobre el perfil en el año 2014. En junio del año 2015,²⁵ se han registrado 5.249 seguidores de la página.

Imagen 6: Portada página de Facebook de Turismo del Real Sitio de San Ildefonso



En cuanto a Twitter, se creó en junio de 2011 y en junio del año 2015²⁶ cuenta con 147 seguidores. A pesar de haber sido creado en 2011, no ha sido hasta junio de 2014 cuando ha tenido uso diario.

Imagen 7: Portada de Twitter de Turismo del Real Sitio de San Ildefonso.



El video promocional “Real Sitio de San Ildefonso: Destino de Reuniones y Congresos” que se presentó en la feria INTUR 2011, se colgó en la plataforma de Youtube el 1 de diciembre de 2011 y ha obtenido un total de 3.026 visitas.²⁷

Imagen 8: Video Real Sitio de San Ildefonso: Destino de Congresos en Youtube

²⁵ Última fecha de consulta 14/06/2015

²⁶ Última fecha de consulta 15/06/2015

²⁷ Última fecha de consulta 15/06/2015



Imagen 9: Portada de la revista Viajar por Segovia

Las colaboraciones con otras publicaciones turísticas y medios de comunicación en la cesión de material gráfico sobre el municipio en general han hecho que el Real Sitio de San Ildefonso tenga una mayor proyección y diversificación en los canales de promoción²⁸.

La asistencia a Ferias es otra de las tradicionales actuaciones de promoción a destacar. Las citas anuales más importantes las forman la Feria Internacional del Turismo de Interior (INTUR) y la Feria Internacional de Turismo (FITUR). Además y de manera puntual se ha acudido a la Feria Alimentaria con motivo de la presentación de la marca de garantía del Judi3n de La Granja.



Imagen 10: Cartel publicitario Feria Alimentaria 2014

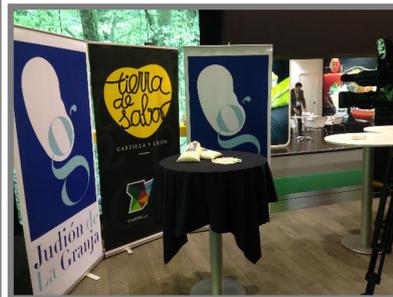


Imagen 11 y 12: Stand para la presentaci3n de la marca de garant3a del Judi3n de La Granja en la Feria Alimentaria

²⁸ Informaci3n ampliada en Anexo IV.2

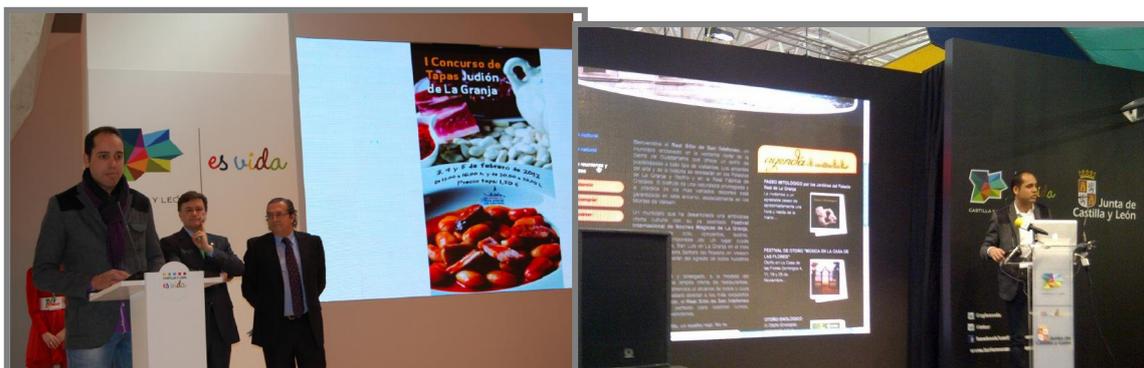


Imagen 13: Presentación del I Concurso de Tapas del Judión en la Feria FITUR 2012

Imagen 14: Presentación de la web de Turismo del Real Sitio de San Ildefonso en INTUR 2012

3.7. Otras actuaciones paralelas de promoción

Desde que se creara la sociedad “Turismo del Real Sitio de San Ildefonso” son numerosas las acciones que han venido realizando con el objetivo de posicionar en el mercado turístico al municipio, los productos y recursos turísticos que se han mencionado a lo largo del presente TFG. El objetivo principal planteado era ser referente en diferentes ámbitos relacionados con la actividad turística y que esto sirviera estratégicamente para promocionar el municipio y generar un valor añadido que terminara repercutiendo en la economía local a través del incremento de visitantes, atracción de inversores, generación de empleo, mantenimiento y creación de nuevas infraestructuras, entre otros.

Teniendo en cuenta el gran número de acciones llevadas a cabo y la importancia de las mismas, se han establecido los siguientes epígrafes que engloban las más importantes y las que más repercusión han tenido durante los últimos años (2009-2014)²⁹:

Ruedas de prensa, presentaciones públicas y campañas de comunicación:

Desde el año 2009 la empresa de Turismo ha venido desarrollando y centralizando todas las acciones relacionadas los medios de comunicación, en temas turísticos específicamente y en el resto de áreas del propio Ayuntamiento y/o municipio, tales como: convocatoria de ruedas de prensa, elaboración de notas de prensa, cesión de material gráfico, elaboración de dossier de prensa sobre el municipio como destino turístico y sobre cualquier tema relacionado con el municipio, redacción y

²⁹ Información ampliada en Anexo IV.4

asesoramiento de contenidos turísticos, coordinación de todas las campañas de comunicación, entre otras.

Protocolo y Relaciones Institucionales:

En los últimos años, especialmente a partir del año 2008, el Real Sitio de San Ildefonso se ha convertido en un importante centro neurálgico de la actividad institucional, ligada en la mayoría de los casos a las relaciones institucionales del propio Ayuntamiento y diferentes lobby derivados de su gestión y actividad. Todas las acciones de protocolo y las recepciones institucionales del Ayuntamiento se coordinan, gestionan y supervisan desde Turismo del Real Sitio de San Ildefonso. La acción más destacada se produjo en el año 2010, durante las Cumbres Ministeriales celebradas en el Real Sitio de San Ildefonso con motivo de la Presidencia Española de la Unión Europea. El Real Sitio fue el lugar que más Cumbres Ministeriales acogió después de Madrid.

Congresos, Convenciones y Jornadas:

Turismo del Real Sitio de San Ildefonso organiza y coordina congresos, convenciones y jornadas principalmente relacionados con algún proyecto liderado por las diferentes concejalías del ayuntamiento o fruto de sus relaciones institucionales. A las empresas que eligen el municipio como destino de sus congresos y contactan con la Oficina de Turismo, se les ofrece el servicio de secretaría técnica del congreso centralizando y asumiendo todas las gestiones del mismo o bien se les proporciona toda la información disponible para que puedan celebrar sus reuniones gestionándolo de manera directa.

Organización de eventos culturales, deportivos y gastronómicos:

En los últimos años (especialmente desde el año 2006) el Real Sitio de San Ildefonso se ha convertido en uno de los referentes culturales y deportivos a nivel nacional. La organización de actividades y eventos culturales con la participación de reconocidos artistas a nivel nacional e internacional de diferentes artes escénicas como son la música, la danza, el teatro o la magia han hecho que el Real Sitio sea una de las citas obligadas especialmente durante el periodo estival. Por otro lado, la afición de la población local a los deportes, especialmente de montaña, y el contar entre los vecinos del municipio con numerosos deportistas con reconocimientos a nivel nacional e internacional, ha hecho que los eventos deportivos se hayan incrementado a lo largo de

los años, siendo algunos de ellos muy reconocidos y consolidados por el gran éxito de participación en el mundo deportivo.

En cuanto a los eventos gastronómicos, están ligados a la estrecha colaboración con el empresariado local, coordinando y organizando acciones gastronómicas que atraigan a mayor número de visitantes especialmente en temporada baja.

Colaboración con Universidades:

Turismo del Real Sitio, colabora con las universidades que eligen el Real Sitio como destino para la celebración de sus cursos de verano. Además y durante todo el año, existe una permanente colaboración con escuelas formativas y universidades consistente en exponer a sus alumnos el modelo de desarrollo del municipio y la evolución en la gestión de la actividad turística.

Entendiendo que la formación es clave para la profesionalización del sector, la empresa de gestión turística acoge a alumnos en prácticas procedentes tanto del sector universitario como del sector de formación profesional.

Colaboración con agentes turísticos locales:

La empresa de gestión turística en su afán de ser el interlocutor válido entre los agentes turísticos del municipio, pone a disposición de todas las iniciativas públicas y privadas su colaboración para realizar cualquier iniciativa que contribuya al incremento de la actividad turística y por ende de la economía local. Destacar la estrecha colaboración con el empresariado local en la organización de actividades.

Participación, desarrollo y coordinación de proyectos municipales:

La empresa de gestión turística está en permanente comunicación con las diferentes concejalías del Ayuntamiento, participando en las reuniones sectoriales con el objetivo de estar informada de cualquier actuación que pueda tener una repercusión directa o indirecta en la actividad turística.

Además el personal de la empresa forma parte de los diferentes grupos de trabajo multidisciplinares creados en el Ayuntamiento para dar cobertura y soporte a los proyectos relacionados con el municipio. En muchas ocasiones, el Ayuntamiento encomienda al personal de la empresa la representación del Ayuntamiento y/o municipio en diferentes foros.

CAPÍTULO 4

PROPUESTAS DE FUTURO

CAPÍTULO 4- PROPUESTAS DE FUTURO Y CONCLUSIONES

4.1. Propuestas de futuro

Atendiendo a la revisión documental y de información sobre el Real Sitio de San Ildefonso y la planificación y gestión de su actividad turística, se detallan las observaciones consideradas de interés y se proponen una serie de acciones y líneas estratégicas de actuación para los gestores y/o políticos responsables del área de turismo:

- **Demanda:** teniendo en cuenta la ausencia de datos cualitativos sobre la demanda, se considera imprescindible y urgente elaborar un modelo de cuestionario común para los lugares de visita y acogida turística con el objetivo de conocer los rasgos básicos de demanda y poder comparar entre los diferentes lugares de visita. Se recomienda conocer al menos los siguientes datos: lugar de procedencia, franja de edad, tipología de viaje (pareja, amigos, familia, grupo organizado, etc), pernocta o no en el municipio, duración de la estancia, si es o no primera visita, lugares visitados, motivaciones (visita cultural, visita naturaleza, gastronomía, actividades deportivas, descanso, etc), fuente de información para la organización del viaje (internet, folletos, revistas de turismo, medios de comunicación, redes sociales, amigos-familia, etc), a qué destina su presupuesto durante la estancia en el municipio (alojamiento, restauración, actividades de ocio, visitas culturales, compras, etc).
- **Oferta:** se ha observado durante el trabajo de campo realizado, una falta de coordinación de datos entre administraciones en lo que a la oferta turística de establecimientos se refiere. Aún siendo consciente de la dificultad que entraña esta labor de coordinación, sería muy útil poder disponer de datos reales y veraces en cualquier momento para poder hacer propuestas de colaboración, seguimiento pormenorizado de la evolución, etc.

Se valora de manera muy positiva la realización de actividades y proyectos de manera conjunta entre los empresarios turísticos.

- **Producto Turístico:** los productos turísticos del Real Sitio están perfectamente identificados en tres grandes ejes temáticos: Turismo cultural, Turismo de naturaleza y Turismo de Congresos y Reuniones.

Los productos y subproductos incluidos en el Turismo de Naturaleza, a partir de la declaración de una gran parte del término municipal como Parque Nacional de la Sierra de Guadarrama y la declaración de Reserva de la Biosfera adquieren una importante relevancia. La demanda de estos productos tiene una tendencia al alza por lo que se propone una mayor promoción y coordinación con los organismos gestores de las figuras de protección para dar respuesta a una posible creciente demanda.

En cuanto al Turismo de Reuniones y Congresos, la línea estratégica de actuación pasa por la coordinación de todas las empresas y entidades gestoras de espacios disponibles de reuniones y servicios complementarios, especialmente con el Parador de Turismo de La Granja como gestor del Centro de Congresos y Convenciones Guardia de Corps. Se aconseja una fluida comunicación e intercambio de información acerca de las previsiones de acogida de empresas con el objetivo de intercambiar sinergias y rentabilizar recursos disponibles. Igualmente se considera importante el intercambio de información cualitativa y cuantitativa para analizar entre todos los agentes intervinientes la evolución del sector.

- **Calidad:** iniciar las labores necesarias para la obtención del distintivo de Compromiso de Calidad Turística en la oficina de turismo y dependencias municipales y liderar el proyecto como formadores y evaluadores para que puedan adherirse el resto de sectores del municipio.
- **Sostenibilidad:** retomar el proyecto de “Municipio Turístico Sostenible” auditando el SGMA con el objetivo de ir implantando acciones puntuales en temas de sostenibilidad y de formar parte de la red europea de Municipios Turísticos Sostenibles.
- **Colaboración entre agentes turísticos:** se ha comprobado una falta de coordinación y colaboración entre los gestores de los principales recursos turísticos del municipio. Sería muy recomendable establecer redes de colaboración e información entre los diferentes agentes turísticos generando una conciencia de

destino y en la medida de las posibilidades concretar acciones conjuntas de cara al visitante, como por ejemplo la venta de ticket conjunto de lugares de visita o promoción conjunta del destino en todos los lugares de recepción y acogida de visitantes (hasta ahora cada uno promociona su recurso, excepto la Oficina de Turismo que sí lo hace de manera conjunta, como destino).

- **Imagen de destino:** sería muy interesante conocer la imagen de destino turístico proyectada y recibida, para poder orientar o reorientar las acciones y políticas turísticas en función de estos datos.
- **Financiación:** la búsqueda de fuentes de financiación que ayuden a mejorar la actividad turística en el municipio. La colaboración interinstitucional ha de ser también en términos económicos, especialmente para municipios menores de veinte mil habitantes, como es el caso del Real Sitio de San Ildefonso, que no tiene transferidas las competencias.

4.2. Conclusiones

Teniendo en cuenta la información manejada para el desarrollo del presente TFG y el análisis de los diferentes contenidos estructurados, se podría concluir con la afirmación de que el Real Sitio de San Ildefonso es un destino turístico de primer orden que posee gran cantidad y calidad de recursos turísticos que lo hacen único, reconocido como destino turístico cultural, destino turístico de naturaleza y destino turístico de congresos y reuniones.

La actividad turística supone un importante peso específico dentro del sector económico y social del municipio, siendo eje fundamental del modelo de desarrollo durante los últimos años.

La planificación y gestión de la actividad turística, liderada principalmente por la administración local, ha hecho que se disponga no sólo de los recursos turísticos tradicionales sino de infraestructuras, eventos y otros recursos considerados secundarios incorporándolos a la actividad turística y diversificando la oferta como destino turístico. Se considera clave la existencia de un organismo de gestión turística, que aúna intereses

comunes y es el interlocutor entre los diferentes agentes que intervienen en el escenario turístico del Real Sitio.

La colaboración institucional y entre agentes turísticos del municipio es buena, aunque se considera necesario traducir esa colaboración en la búsqueda conjunta de vías de financiación para mantener e incrementar acciones a favor del mantenimiento y/o la mejora de la competitividad y calidad turística del destino.

Tal y como se ha detallado en las líneas estratégicas de las propuestas de futuro, se considera imprescindible avanzar en: la recogida de datos cualitativos de la demanda, la coordinación de información entre instituciones sobre oferta, la apuesta por proyectos en los que se implique el empresariado local de manera conjunta, el trabajo con cada uno de los ejes de los diferentes productos turísticos definidos, la consecución de los distintivos tanto de calidad como de sostenibilidad turística, promover desde el organismo de gestión turística la colaboración entre agentes turísticos y las relaciones interinstitucionales especialmente con el objetivo de rentabilizar al máximo los recursos económicos disponibles y buscar líneas conjuntas de financiación de la actividad turística.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS:

- Ayuntamiento del Real Sitio de San Ildefonso. (2001). *Plan Estratégico del Ayuntamiento del Real Sitio de San Ildefonso 2002-2004*.
- Ávila, R. y Barrado, D.A. (2005). “Nuevas demandas en el desarrollo de destinos turísticos: marcos conceptuales y operativos para su planificación y gestión”. *Cuadernos de Turismo*, 15, 27-43.
- Barrado, D. (2004). “El concepto de destino turístico. Una aproximación geográfico-territorial”. *Estudios Turísticos*, 160, 45-68.
- Beas, L. (2012). *Los Planes de Excelencia Turística en España (1992-2006). Una apuesta por la revitalización de los destinos. Revisión de su implantación e impactos*. Revista electrónica de geografía y ciencias sociales.
<http://www.ub.edu/geocrit/sn/sn-411.htm> (consulta: 29 de abril de 2015)
- Beerli, A., Martín, J.D., y Moreno, S. (2003). “Los agentes que conforman la imagen de los destinos turísticos”.
- Bigné, J. E., Font, X. y Andreu, L. (2000). “Marketing de destinos Turísticos. Análisis y estrategias de desarrollo”. *El desarrollo del Turismo en los destinos* 427-483). Madrid: ESIC editorial.
- Brida, J.G., Sebastián, J., Such, M.J. y Zapata, S. (2008). “La contribución del turismo al crecimiento económico”. *Cuadernos de turismo*, 22, 35-46.
- Brunet, P.J., Almeida, F., Coll, M., y Monteserín, O. (2005). “Los Planes de Excelencia y Dinamización Turística (PEDT), un instrumento de cooperación a favor del desarrollo turístico”. *Boletín de la A.G.E.*, 39, 201-226.
- Camarero, C. y Garrido, M.J. (2004). *Marketing del patrimonio cultural*. Madrid: Ediciones Pirámides.
- Comité Habitat Español. *San Ildefonso-La Granja: Paradigma ilustrado del paisaje (España)*.
<http://habitat.aq.upm.es/dubai/08/bp1941.html> (consulta: 21 de abril de 2015)

Referencias Bibliográficas

- Díaz, I. y Llurdés, J.C. (2013). “Reflexiones sobre el turismo de proximidad como una estrategia para el desarrollo local”. *Cuadernos de Turismo*, 32, 65-88.
- Ecotono, Equipo consultor en Turismo y Desarrollo (2006). *Consultoría y Asistencia Técnica para la creación de un observatorio turístico*.
- Editur. (2007). *Turismo 2020. Plan del Turismo Español Horizonte 2020*.
- Federación Española de Municipios y Provincias (FEMP) y Secretaría General de Turismo (SGT). (2008). *Modelos de Gestión Turística Local. Principios y prácticas*. Barcelona: Autor.
- Federación Española de Municipios y Provincias (FEMP). (2010). *Modelos de Gestión Turística Local. Soportes de Promoción de Destinos*. Madrid: Autor.
- Foronda, C. y García, A. (2009). “La apuesta por la calidad como elemento diferenciador en los destinos turísticos: planes renovados”. *Cuadernos de Turismo*, 23, 89-110.
- García, M. (2007). “Entidades de planificación y gestión turística a escala local. El caso de las ciudades Patrimonio de la Humanidad de España”. *Cuadernos de Turismo*, 20, 79-102.
- Hispania Nostra. (2011). “Premio UE de Patrimonio Cultural/ Premios Europa Nostra 2010”. *Hispania Nostra. Revista para la defensa del Patrimonio Cultural y Natural*, 2.
- Instituto de Estudios Turísticos. *Turismo en cifras*.
- <http://www.iet.turismoencifras.es/turismoporccaa/item/77-castilla-y-le%C3%B3n.html> (consulta: 15 de mayo de 2015)
- Instituto de Turismo de España. (2015). “Boletín trimestral de coyuntura turística (COYUNTUR).21, I trimestre 2015
- Instituto Nacional de Estadística. *Servicios de Hostelería y Turismo*.
- http://www.ine.es/inebmenu/mnu_hosteleria.htm (consulta: 28 de mayo de 2015)
- Junta de Castilla y León. *Plan Estratégico de Turismo de Castilla y León 2014-2018*. Valladolid: Autor

Referencias Bibliográficas

- Junta de Castilla y León. (2012). *Plan de Marketing Turístico de Castilla y León 2013-2014*. Valladolid: Autor.
- Junta de Castilla y León. *Sistema de Información Estadística*.
<https://www.jcyl.es/sie> (consulta: 19 de mayo de 2015)
- La Caixa. Anuario económico de España 2013. *Base de datos municipal*.
<http://www.anuarioeco.lacaixa.comunicacions.com>
- Merinero, R. y Pulido, J. I. (2009). “Desarrollo turístico y dinámica relacional. Metodología de análisis para la gestión activa de los destinos turísticos”. *Cuadernos de Turismo*, 23, 173-193.
- Ministerio de Empleo y Seguridad Social. Servicio Público de Empleo Estatal. *Paro registrado y contratos por municipios*.
https://www.sepe.es/contenidos/que_es_el_sepe/estadisticas/datos_estadisticos/municipios/index.html (consulta: 26 de abril de 2015)
- Ministerio de Industria, Energía y turismo. *Desarrollo y Sostenibilidad. Planes de Dinamización*.
<http://www.minetur.gob.es/turismo/desarrollo-sostenibilidad/patrimonio-cultural/Paginas/planes-dinamizacion.aspx>. (consulta: 4 de mayo de 2015)
- Ministerio de Industria, Turismo y Comercio. *Instituto para la Calidad Turística Española (ICTE)*.
<http://www.ictes.es>
- Muñoz, F. (2000). “Marketing Turístico”. *El mercado y sus condicionantes: la oferta, la demanda y la competitividad*. Madrid: Centro de Estudios Ramón Areces.
- Noski Consulting Tour (2004). *Plan de Dinamización Turística de San Ildefonso-La Granja 2004-2008*.
- Noski Consulting Tour (2008 a). *Propuesta de constitución de un ente mixto (público-privado) para la gestión y promoción del destino turístico de San Ildefonso-La Granja*.

Referencias Bibliográficas

Noski Consulting Tour (2008 b). *Estudio de producto turístico para el destino turístico de San Ildefonso-La Granja*.

Noski Consulting Tour (2008 c). *Inventario de recursos turísticos del destino turístico de San Ildefonso-La Granja*.

Organización Mundial del Turismo. (1998). *Introducción al Turismo*. Madrid: Autor.

Organización Mundial del Turismo (OMT). *Entender el turismo: Glosario Básico*.

<http://media.unwto.org/es/content/entender-el-turismo-glosario-basico> (consulta: 30 de marzo de 2015)

Secretaría de Estado de Turismo. *Plan Nacional e Integral de Turismo (PNIT) 2012-2015*. Madrid: Autor.

Turespaña. *Histórico de la política turística en España*.

<http://www.tourspain.es/es-es/VDE/Paginas/HistoricoPTE.aspx> (consulta: 13 de mayo de 2015)

ANEXOS:

Anexo I. Formulas jurídicas para la creación de órganos de gestión turística.

Anexo II. Ampliación información PDT

II.1. Análisis DAFO previo al PDT

II.2. Programas y actuaciones realizados en el PDT

Anexo III. Creación de entidades de gestión turística

III.1. Beneficios

III.2. Visión y misión estratégica

Anexo IV. Ampliación de información de la promoción del Real Sitio

IV.1. Análisis de redes sociales

IV.2. Colaboración con otras publicaciones

IV.3. Otro material de promoción disponible en la oficina de turismo

IV.4. Otras actuaciones paralelas de promoción

Anexo I. Formulas jurídicas para la creación de órganos de gestión turística

Tabla 1. Fórmulas jurídicas en la creación del Ente Mixto de Gestión Turística.

FÓRMULA: Integrado en la propia Administración municipal (sin otros Entes)

Categoría jurídica: Derecho Público

MODALIDADES: Alcaldía / Concejalía propia o compartida / Área, Servicio o Departamento

	REPRESENTACIÓN Y GOBIERNO	SISTEMA DE FINANCIACIÓN
PROS (+)	<ul style="list-style-type: none"> • Fácil implantación y adaptación a la administración municipal. • Fácil asimilación por la propia organización municipal. • La creación de una Concejalía de Turismo (propia o compartida) es el primer paso a seguir cuando un municipio quiere dedicarse al Turismo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Financiación pública. • Control municipal total (vía presupuesto).
CONTRAS (-)	<ul style="list-style-type: none"> • Dificultad de adaptación de la Organización (reglamentación administrativa) y del personal (funcionario) a las necesidades de representación de los Entes modernos. • Jurídicamente no es posible institucionalizar la participación del sector privado a nivel representativo, es decir, en los procesos de toma de decisiones (salvo canales informales o consultivos). 	<ul style="list-style-type: none"> • Imposibilidad de institucionalizar la participación privada mediante mecanismos estables y regulares de aportación de fondos privados y de realizar operaciones comerciales y de autogeneración de fondos.

	SISTEMA DE GESTIÓN	OBSERVACIONES
PROS (+)	<ul style="list-style-type: none"> Política turística controlada exclusivamente por el municipio, sin interferencias. Gestión turística bajo control público. 	<ul style="list-style-type: none"> Es el modelo más tradicional y, en general, propio de municipios con poca masa crítica o en los que el turismo no es un sector estratégico, si bien hay alguna excepción relevante (Benidorm). La gestión turística está totalmente inserta en la organización municipal, sin la existencia de otros órganos autónomos o independientes. Disponer de una Concejalía y Área de Turismo, es una condición necesaria (reconocimiento y liderazgo político) pero no suficiente, para un municipio en que el Turismo sea un sector estratégico. Útil sólo para una primera fase de desarrollo turístico, para aquellos municipios con poca masa crítica o en que el turismo no sea un sector estratégico.
CONTRAS (-)	<ul style="list-style-type: none"> Modelo de gestión tradicional (presupuestario) Inercia administrativa y funcionarial. Escasa agilidad en los procedimientos administrativos. Poco operativo para acciones que requieran respuestas rápidas (marketing, promoción). Escasa atraktividad para la participación del sector privado (aunque sea con carácter consultivo) en la política y la gestión turística. Sistema de gestión no orientado al mercado. 	<p>Ejemplos:</p> <ul style="list-style-type: none"> Dependencia directa de la Alcaldía: Benidorm Con Concejalía de Turismo propia o compartida: Pamplona, Málaga

FÓRMULA: Organismo o Ente autónomo municipal

Categoría jurídica: Derecho Público

MODALIDADES: Patronato municipal / Instituto municipal / Fundación Pública

	REPRESENTACIÓN Y GOBIERNO	SISTEMA DE FINANCIACIÓN
PROS (+)	<ul style="list-style-type: none">• Fácil implantación desde la Administración Pública.• Útil cuando el asociacionismo o la iniciativa privada son débiles.• Permiten una cierta participación privada en los órganos de representación aunque su designación suele depender del poder municipal.• Flexibilidad en las fórmulas de gobierno permitiendo la representación del sector privado independientemente de las cuotas o aportes económicos.	<ul style="list-style-type: none">• Casi en su totalidad la financiación es de carácter público.• Transparencia: sujeción a la contabilidad pública.
CONTRAS (-)	<ul style="list-style-type: none">• La preponderancia de la administración municipal es poco estimulante para la participación privada.• La participación privada es, generalmente, de carácter testimonial o consultivo.• No puede participar en sociedades mercantiles.	<ul style="list-style-type: none">• Escaso margen para la financiación privada, que suele ser muy marginal.

Anexos

	SISTEMA DE GESTIÓN	OBSERVACIONES
PROS (+)	<ul style="list-style-type: none"> • Política y gestión turística controlada por el municipio pero con cierto grado de autonomía. • Es un primer paso para una mayor autonomía de la gestión turística, especialmente útil cuando la iniciativa privada es débil. 	<ul style="list-style-type: none"> • El Ente depende y es controlado por la Concejalía de Turismo y/o la Alcaldía. • La fórmula más habitual es la de Patronato, que tiene la consideración de Organismo autónomo de carácter administrativo. • La mayor parte de los Convention Bureau, que tienen personalidad jurídica propia y son de carácter e iniciativa pública, se acogen a esta fórmula jurídica de Organismo autónomo público. • Hay que mencionar una nueva figura jurídica (2003) que es La Entidad Pública Empresarial Local (EPEL), para entidades públicas que prestan servicios o bienes susceptibles de contraprestación económica. Es una figura de carácter público pero que en las relaciones contractuales se rige por el Derecho privado. <p>Ejemplos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Instituto/Patronato Municipal de Turismo: Elx/Elche, Alicante, Tarragona, Salou • Fundación Pública (Zaragoza) • EPEL: Sitges
CONTRAS (-)	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de agilidad en la gestión y la contratación. • Enfoque funcionarial y burocrático en su personal y en su organización interna. 	

FÓRMULA: Consorcio

Categoría jurídica: Derecho Público

MODALIDADES: Públicos / Mixtos

	REPRESENTACIÓN Y GOBIERNO	SISTEMA DE FINANCIACIÓN
PROS (+)	<ul style="list-style-type: none"> • Su creación no exige formalismos y está regida por la simple conjunción de voluntades que intervienen, materializadas en el Estatuto. • Fórmula muy flexible para adaptarse a las necesidades particulares de cada caso, ya que gran parte de su sistema de funcionamiento (régimen interno) se deja al acuerdo de las partes, especialmente en los sistemas de representación y gobierno. • Las cuotas de representación y gestión no han de ser proporcionales a las aportaciones económicas de los socios. • Fórmula muy flexible que permite un alto grado de implicación del sector privado. • Muy idóneo para estimular la implicación privada en sus fases iniciales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Amplia diversidad de fuentes de financiación: desde las propias de Ente público hasta las propias de un Ente privado a través de actividades comerciales. • Como Ente público tiene potestad para recaudar ingresos (tasas, contribuciones especiales), fijar precios públicos, recibir subvenciones y ayudas públicas. • Inembargabilidad de sus bienes. • Está exento del impuesto de Sociedades.
CONTRAS (-)	<ul style="list-style-type: none"> • Ciertas limitaciones administrativas en materia de personal y contratación. • Sometido a un régimen de tutela por parte de las Administraciones autonómicas. • Sólo pueden formar parte del Ente consorciado entidades privadas sin ánimo de lucro, no las mercantiles. 	<ul style="list-style-type: none"> • El sector público ha de estar dispuesto a ceder poder en el ámbito financiero y económico.

Anexos

	SISTEMA DE GESTIÓN	OBSERVACIONES
PROS (+)	<ul style="list-style-type: none"> • Transparencia en la gestión, al estar sometido a la Contabilidad pública. • Permite la no politización al reducir la dependencia de las Administraciones Públicas. • Facilidad de integración de sinergias públicas y privadas (sin ánimo de lucro) en torno a un objetivo común. • Puede participar en sociedades mercantiles y realizar a través de éstas actividades mercantiles con ánimo de lucro que directamente no podría llevar a cabo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Es una fórmula todavía minoritaria, aunque utilizada por municipios de éxito que han buscado un Ente mixto con un alto grado de implicación privada que cree sinergias con el sector público. • El Consorcio es el resultado del acuerdo de una o varias Administraciones públicas (Locales, Autonómicas, etc.) y Entidades privadas sin ánimo de lucro (Cámaras de Comercio, Asociaciones empresariales, Fundaciones privadas, etc.) para un fin de interés público. • Es una fórmula idónea para destinos turísticos que buscan una gran implicación del sector privado en la gestión y financiación. • El sector privado ha de estar articulado institucionalmente y dispuesto a comprometerse tanto en la gestión como en la financiación. <p>Ejemplos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Barcelona
CONTRAS (-)	<ul style="list-style-type: none"> • Sujeto al Plan de Contabilidad de las Admón. Públicas, menos ágil que el de las empresas privadas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Plazaola • Sevilla

FÓRMULA: Sociedad mercantil

Categoría jurídica: Derecho Privado

MODALIDADES: Públicas / Mixtas

	REPRESENTACIÓN Y GOBIERNO	SISTEMA DE FINANCIACIÓN
PROS (+)	<ul style="list-style-type: none"> • Su gobierno se rige por un principio muy claro de proporcionalidad según el capital aportado. • Permite una gran flexibilidad y adaptabilidad en la participación de los socios vía venta de acciones o ampliaciones de capital. • Facilidad de incorporación del sector privado, como socio o asociado. • Flexibilidad y agilidad en la organización y contratación. • Marco jurídico más cómodo y comprensible para estimular la incorporación del sector privado. 	<ul style="list-style-type: none"> • Permite la participación directa de todo tipo de empresas privadas en el accionariado, muy útil para ampliar la base financiera (y representativa). • Puede realizar actividades mercantiles y percibir ingresos diversificando sus fuentes de financiación. • Como empresa municipal no puede ser objeto de apremio y no necesita fianzas para la contratación pública.
CONTRAS (-)	<ul style="list-style-type: none"> • La proporcionalidad del capital respecto a la representación puede ser un inconveniente para dar voz y voto al sector privado cuando este es muy débil, especialmente en las decisiones de estrategia y política turística. • La fórmula de sociedad mercantil, por si sola, no evita el peligro de burocratización. 	<ul style="list-style-type: none"> • Se puede dar una imagen demasiado mercantilizada al servicio de los accionistas de la sociedad mixta. • Peligro de una implicación financiera débil por la participación de un sector empresarial insuficiente, no maduro o institucionalmente poco estructurado.

	SISTEMA DE GESTIÓN	OBSERVACIONES
PROS (+)	<ul style="list-style-type: none"> • Fórmula jurídica muy idónea para actividades orientadas al mercado y a los resultados en actividades de interés público. • Flexibilidad y agilidad en la gestión. • Idónea para las actividades de marketing, promoción y prestación directa de servicios turísticos. • Se rigen contablemente por las normas de la empresa privada, pero su inspección se realiza por la Intervención Local. • Enfoque y organización menos burocratizada y personal (no funcionario) más idóneo para actividades comerciales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Puede ser utilizada por las Admón. Públicas para desarrollar actividades sin ánimo de lucro de interés general público. • En España esta figura se usa por parte de la Admón. Local para la prestación y cobertura de determinados servicios públicos: aguas, transporte, urbanismo, etc. • En el área de Turismo, su aplicación es más limitada y más reciente, aunque en aumento. • Cuando el capital social es 100% municipal se las denomina sociedades municipales, y sociedades municipales mixtas cuando hay otros partícipes. • Se utilizan sobre todo para actividades que requieran contrataciones de carácter comercial y mercantil. <p>Ejemplos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Empresa municipal: Santiago de Compostela, San Sebastián, Lloret de Mar. • Empresa mixta: Gijón y "Tenerife Turismo" • A nivel internacional: Amsterdam, Londres, Berlín, Copenhague, Trentino, Goteborg.
CONTRAS (-)	<ul style="list-style-type: none"> • Puede darse una pérdida de transparencia al tener menores controles administrativos. 	

FÓRMULA: Fundación

Categoría jurídica: Derecho Privado

	REPRESENTACIÓN Y GOBIERNO	SISTEMA DE FINANCIACIÓN
PROS (+)	<ul style="list-style-type: none"> • Pueden constituir las tanto personas físicas como jurídicas, públicas o privadas, lo cual abre muchas posibilidades de participación en los Entes de carácter mixto. • Pueden tener sociedades participadas de carácter mercantil. 	<ul style="list-style-type: none"> • Además del patrimonio inicial se puede financiar por las aportaciones periódicas de sus patronos, de las aportaciones de los socios protectores (no patronos), de los ingresos de sus actividades comerciales y de transferencias, subvenciones y donaciones. • Las aportaciones pueden ser dinerarias o no dinerarias. • Tanto la Fundación como sus patronos o "aportadores" disfrutan de importantes incentivos fiscales, hecho que incentiva la participación privada.
CONTRAS (-)	<ul style="list-style-type: none"> • Están sometidas a un fuerte control, tutela y fiscalización por parte de la Admón. Pública con el objeto de que sus actividades se ajusten a los fines de interés general. 	<ul style="list-style-type: none"> • En principio, deben depender para su supervivencia económica del patrimonio inicial, dependencia que podría constituir un factor limitativo y de incertidumbre financiera.

Anexos

	SISTEMA DE GESTIÓN	OBSERVACIONES
PROS (+)	<ul style="list-style-type: none">• Facilidad para contratar, tanto de forma directa como indirecta a través de sociedades mercantiles participadas.• Agilidad en la gestión y contratación por estar sometidas a las normas del Derecho privado.	<ul style="list-style-type: none">• Organización sin ánimo de lucro con fines que han de ser, necesariamente, de interés general.• Es una figura jurídica útil para la creación de Entes mixtos de Gestión Turística por sus grandes ventajas.• Fórmula adecuada para aquellos municipios en que existe un sector privado maduro y sólido ya que es condición necesaria un alto grado de implicación y compromiso del sector privado ya desde su fase inicial. <p>Ejemplos:</p> <ul style="list-style-type: none">• Fundación (mixta, con mayoría pública): Cuenca, Valencia.
CONTRAS (-)	<ul style="list-style-type: none">• Peligro de cierto grado de burocratización por el fuerte control, tutela y fiscalización de la Administración Pública.	

FÓRMULA: Asociación Civil

Categoría jurídica: Derecho Privado

MODALIDADES: Privadas

	REPRESENTACIÓN Y GOBIERNO	SISTEMA DE FINANCIACIÓN
PROS (+)	<ul style="list-style-type: none"> • Permite vehicular orgánicamente las inquietudes del sector privado en zonas donde el turismo es una actividad emergente y la iniciativa privada es activa y emprendedora y, en cambio, el sector público tiene dificultades para tomar la iniciativa. • Permite adaptar la Asociación a los límites naturales del destino (Valle, Comarca, Ruta, etc.) al margen de las divisiones administrativas. • En el ámbito del Turismo es una figura jurídica ampliamente utilizada para representar intereses sectoriales. • En cambio, para los Entes de Gestión y Promoción es poco utilizada hoy en día aunque tuvo cierto protagonismo décadas atrás (Centros de Iniciativas Turísticas). 	<ul style="list-style-type: none"> • Se financian, en principio, en base a las cuotas de sus socios. • Pueden tener otras fuentes de ingresos, incluyendo subvenciones o transferencias. • Si son declaradas de utilidad pública (interés general) gozan de importantes ventajas fiscales e incentivos públicos.
CONTRAS (-)	<ul style="list-style-type: none"> • No favorece la representación orgánica si el sector privado es débil, poco activo o carece de fuerza emprendedora. 	<ul style="list-style-type: none"> • En general, son muy débiles desde el punto de vista económico. • El énfasis que hace la ley en su carácter no lucrativo puede ser un obstáculo para ejercer determinadas actividades mercantiles y comerciales. • Al basarse esencialmente en las cuotas de sus asociados y en transferencias y subvenciones para programas específicos, tienen dificultades si no adoptan otras fórmulas que aseguren una financiación más estable y adecuada.

Anexos

	SISTEMA DE GESTIÓN	OBSERVACIONES
PROS (+)	<ul style="list-style-type: none"> • El peso y la gestión lo lleva la iniciativa privada, si bien también se integran como asociados entidades públicas (Municipios, Diputaciones, etc.). • La Asociaciones turísticas privadas, actualmente se financian esencialmente con fondos de carácter público derivados de transferencias y subvenciones gracias a programas de desarrollo rural y de montaña. 	<ul style="list-style-type: none"> • La Asociación Civil privada se utiliza hoy en día en algunos ámbitos territoriales de carácter supramunicipal (Valle, Comarca), especialmente destinos turísticos emergentes de montaña o rurales en los que el sector privado necesita asociarse y no tiene un marco administrativo territorial que encaje en sus necesidades. • También se utiliza para programas específicos europeos de desarrollo rural y de montaña. <p>Ejemplos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Asociación Garrotxa Terra d'Acolliment. • Asociación Turística de la Comarca de la Jacetania.
CONTRAS (-)	<ul style="list-style-type: none"> • Su carácter no lucrativo condiciona su contabilidad y gestión. El hecho de que puedan participar en sociedades mercantiles puede paliar estas restricciones. 	

Fuente: Modelos de Gestión Turística Local. Principios y prácticas (FEMP y SGT, 2008)

Anexo II. Ampliación información PDT

II.1. Análisis DAFO previo al PDT

Tabla 2. Análisis DAFO previo al desarrollo del PDT

DEBILIDADES					
Recursos Turísticos	Demanda Turística	Organización y Gestión Turística	Sector Turístico Empresarial	Infraestructuras, equipamientos y servicios	Otros
Fuerte dependencia de recursos principales (Palacio Real y Jardines) que eclipsan el potencial de recursos secundarios	Excursionismo como fórmula más consolidada. Estancias cortas	Limitaciones y barreras burocráticas que ralentizan actuaciones transversales	Escasa relación intersectorial	Déficit de aparcamientos	Falta de RRHH turísticos y de sensibilidad turística
Escaso aprovechamiento de potenciales recursos	Concentración espacial en el consumo de recursos (Palacio Real y áreas de recreo)	"Reciente" incorporación a la ordenación y gestión turística desde el ámbito municipal	Escasa dimensión empresarial en materia de turismo	Escasa capacidad de alojamiento	Relaciones sociales heredadas distantes entre población local y veraneantes
Recursos no adaptados a necesidades de demanda	Fuertemente estacional. Índices de masificación	Complejidad administrativa y organizativa. Numerosas entidades con funcionamiento independiente y consolidado en el tiempo	Limitada capacidad de inversión. Productos limitados y básicos	Estéticas descuidadas en casco histórico y su entorno	
	Escasa capacidad de consumo. Poca incidencia en economías terciarias locales	Limitada capacidad de inversión	Falta de formación e información en sectores básicos en el desarrollo turístico	La segunda residencia como fórmula arraigada de estancia	
Recursos bajo titularidad y gestión de organismos independientes	Hábitos muy definidos en estancias medias de 2 a 4 horas	Escasa relación interinstitucional y público-privada en materia turística	Cierto conformismo y autocomplacencia	Señalítica turística muy pobre y escasa. Inexistente en puntos cruciales	
			Escasa visión e interpretación turística	Abundante material promocional repetitivo y con productos no diferenciados	

Anexos

Falta de calidad e innovación, en términos turísticos, en los servicios básicos

AMENAZAS

Recursos Turísticos	Demanda Turística	Organización y Gestión Turística	Sector Turístico Empresarial	Infraestructuras, equipamientos y servicios	Otros
Generación de falsas expectativas en cuanto a la oferta (difícil visita, deteriorados)	Consolidar segmentos turísticos de escaso impacto en la economía local y que demandan y consumen espacio y servicios públicos. Excursionismo. Alta dependencia	Falta permanente de estabilidad en la estructura administrativa y de coordinación	Asentamiento de actitudes de conformismo y autocomplacencia. Riesgo de resignación	Renunciar a la calidad, en términos turísticos, como base de la competitividad y éxito como destino turístico	
Desaprovechamiento y desuso de potenciales recursos	Disuadir a segmentos turísticos interesantes por falta de servicios, calidad, productos definidos, etc	Reticencias a la hora de apostar por el turismo frente a otras prioridades consolidadas	Riesgo de que se consolide la pérdida de oportunidades turísticas	Continuación con el actual sistema viario, de tráfico, accesos, etc	
Duplicidad de recursos, material promocional, gestión turística paralela	Imagen de destino turístico de paso centrado en visita al Palacio Real	Riesgo de instauración de desarrollo turístico lento	Incredulidad y desconfianza ante proyectos e iniciativas intangibles	Abandono del entorno, falta de servicios y disuasión hacia el visitante	
		Incredulidad y desconfianza ante proyectos e iniciativas intangibles	Actitudes individualistas	Dirigir esfuerzos hacia otros procesos que constituyen carácter disuasorio: urbanizaciones, segundas residencias, etc	

Anexos

FORTALEZAS					
Recursos Turísticos	Demanda Turística	Organización y Gestión Turística	Sector Turístico Empresarial	Infraestructuras, equipamientos y servicios	Otros
Disponibilidad de espacios y recursos de gran atractivo turístico y gran potencial	Creciente fragmentación del mercado: mercados cada vez más especializados	Alta sensibilización local respecto al entorno y su potencial	Oferta amplia de servicios de restauración y hostelería	Buenas vías de acceso al municipio	Sensibilización y actitud social hacia el turismo cada vez más favorable
Recursos de marcado carácter diferenciador, singular y único	Reconocimiento de San Ildefonso-La Granja como destino turístico.	Saber hacer en proceso de mejora constante	Creciente sensibilidad hacia el sector y creciente conciencia sobre la necesidad de actuaciones conjuntas	Buena cobertura de abastecimientos y servicios asistenciales	Estructura local en materia turística cada vez más fuerte y voluntariosa
El potencial del turismo de interior	Potencialidad de crecimiento de determinados segmentos turísticos (naturaleza, incentivo, etc) con elasticidad en la forma y momento de accesos, poder adquisitivo medio-alto, mayor estancia media, etc	Inquietud y disponibilidad de instituciones y agentes locales hacia la reorientación del sector en términos de calidad, diversidad de oferta, competitividad	Nuevas iniciativas en servicios de alojamiento	Acceso rápido desde los actuales mercados emisores	Marco normativo favorecedor e incentivador.
Ubicación estratégica. Cercanía a mercados emisores (Madrid)		Liderazgo municipal. Alta capacidad de negociación e interlocución	Iniciativas emprendedoras en materia turística: agencia de desarrollo local, escuela de equitación, granja escuela, etc	Oficina de Información Turística	
Tradición turística. Reconocimiento externo como destino turístico				Incipiente pero cada vez más consolidada estructura turística municipal	
Cercanía a Segovia				Cada vez mayor oferta de equipamientos recreativo-deportivos, eventos y servicios complementarios	

Anexos

OPORTUNIDADES					
Recursos Turísticos	Demanda Turística	Organización y Gestión Turística	Sector Turístico Empresarial	Infraestructuras, equipamientos y servicios	Otros
Posibilidad de diseñar productos innovadores y singulares adaptados a las diferentes tendencias del mercado. Oportunidad de desestacionalizar la oferta	Procesos de desestacionalización. Mayor elasticidad vacacional y mayor fragmentación de las vacaciones	Nuevos instrumentos de apoyo y promoción. Mayor capacidad de decisión para las entidades locales.	Posibilidad de diversificar los servicios y economías locales. Nuevos segmentos laborales	Proyectos de actuación que incidirán directamente en la actividad turística: estación AVE, Autopista, Parque Nacional de Guadarrama, Centro de ocio de Quitapesares	Posibilidad de mayor implicación de población local. Actuaciones pensadas para población local y visitantes
Definición de nuevos productos turísticos complementarios	Identificación y especialización dirigida a nuevos mercados.	Nuevos escenarios de planificación y ordenación	Mayor posibilidad de especialización. Nuevas inversiones	Nuevos equipamientos, nuevos servicios para visitantes	Diversificar las economías locales
Posibilidad de vertebrar en torno a productos integrales que recojan la variedad patrimonial	Nuevos escenarios emisores	Reconocimiento añadido a las políticas ambientales, sociales, culturales, etc	Posibilidad de una mayor relación intersectorial. Mayor valor añadido	Diversidad de vías de ayudas en materia de promoción infraestructuras y equipamientos desde entidades diferentes	Segovia como complemento turístico
Posibilidad de mayor reconocimiento externo		Nuevos contactos, interlocutores, relaciones y experiencias. Ampliación relaciones interinstitucionales y con el sector privado	Acceso a ayudas en materia turística		Nuevos espacios productivos turísticos y de ocio
Oportunidad de fortalecer, recuperar e identificar elementos locales (tradiciones, cultura, estéticas, edificios, etc)			Procesos de mejora y calidad en la oferta. Formación e Información		

Fuente: PDT 2004-2008

II.2. Programas y actuaciones realizados en el PDT

El programa de accesibilidad y señalética turística se centra en cuatro actuaciones:

- **Señalítica:**

Con el objetivo de facilitar el acceso, la identificación de los elementos más representativos y la estancia en general de los visitantes, se planteó mejorar el estado de la señalítica existente, con la propuesta de incorporar la mayor homogeneidad posible en las intervenciones susceptibles de ser requeridas por dichos visitantes. Además se recomendó la intervención en la señalización sobre el tráfico municipal a fin de dotar de una mayor fluidez a los movimientos de llegada y circulación vial tanto en accesos como en el casco histórico.

- **Actuaciones sobre el acceso y embellecimiento de la Parcela de los Judiones:**

Teniendo en cuenta que una de las primeras impresiones que recibe el visitante cuando accede al municipio a través de la CL-601 es la visión y vista panorámica que tiene sobre la denominada “Parcela de los Judiones”, se incluyó como actuación prioritaria en el PDT. Esta parcela presentaba un aspecto muy decadente y pésimo estado de conservación por lo que se propuso una intervención y embellecimiento tendente a adquirir un aspecto más ordenado y homogéneo, reduciendo el impacto visual.

- **Actuaciones sobre los aparcamientos del municipio:**

Una de las actuaciones prioritarias era habilitar una zona de aparcamiento que permitiera descongestionar el casco histórico, especialmente en días de máxima afluencia de visitantes, y que permitiera el aparcamiento tanto de coches como de autobuses. La inadecuada e insuficiente articulación estratégica de los espacios de aparcamiento existentes producía situaciones de colapso del tráfico con la consiguiente merma en los servicios turísticos que percibían los visitantes desde su llegada.

La ubicación estratégica de la zona de aparcamientos era fundamental, con el objetivo de incorporar itinerarios peatonales a través del recorrido de nuevos espacios, calles,

entramado urbano, etc que hasta el momento no tenían demasiado protagonismo turístico.

- Creación de un punto de información y acogida turística:

Se propone crear un punto de información y acogida turística como uno de los primeros servicios que encuentre el turista a su llegada al municipio. Este punto sería el primer contacto existente entre el turista y la estructura turística local, por lo tanto las primeras impresiones y servicios que desde el mismo se fueran dando, marcarían el nivel del servicio turístico en el municipio. En este punto se plantea facilitar la información básica y localización de recursos y servicios para el comienzo de la visita.

El programa de optimización y embellecimiento de recursos. Se incluye este programa con el objetivo de incrementar el aprovechamiento turístico de los recursos monumentales, culturales y naturales del municipio. Las actuaciones previstas posibilitarán un aumento de la capacidad de disfrute de los visitantes y turistas como de la propia población local, primando una serie de espacios al objeto de complementar y enriquecer las estancias y las experiencias turísticas.

- Actuación sobre el mobiliario urbano, embellecimiento y jardinería:

Se recomienda la homogeneidad en la elección de los elementos del mobiliario urbano, sugiriendo la recuperación de la historia y referencias barrocas como punto de partida del diseño y desarrollo de toda la trama informativa, tipografías, materiales etc. Se considera importante la definición de gama cromática para los soportes y mobiliario, provocando una uniformidad y ordenación estética en los recorridos turísticos.

Por otro lado, se contempló la posibilidad de ajardinar espacios de tránsito situados en el centro del municipio dotándoles de función informativa añadida, debiendo tener en cuenta en la medida de lo posible elementos escultóricos, carteles y estandartes vinculados al vidrio, la madera y la historia del municipio que sirvan como reclamo a turistas y visitantes.

- Homogeneización de las terrazas y de los bares y restaurantes del municipio:

Se consideró que los establecimientos de hostelería y restauración debían adquirir un protagonismo turístico muy superior al que ostentaban. Para ello, los establecimientos deberían adaptarse de manera paralela y complementaria a las mejoras que se estaban realizando en el entorno para poder ser más competitivos y atractivos. El nuevo reclamo turístico debía estar basado en la mejora de equipamientos y servicios públicos pero también en la mejora de muchos de los procesos del sector turístico privado.

Esta propuesta partió de las reuniones previas mantenidas con el sector empresarial y el Centro de Iniciativas Turísticas (CIT). Entre las propuestas concretas de actuación se plantearon la ordenación y homogeneización de terrazas y espacios de ocio de los establecimientos y la implantación de un manual de buenas prácticas para establecimientos.

- Actuación sobre las fachadas y sobre el tendido eléctrico del municipio.
Soterramiento:

Con el objetivo de ofrecer una imagen del casco histórico más limpia, se propuso actuar en el soterramiento del cableado de las fachadas del casco histórico y recuperar la gama cromática de las fachadas barrocas, favoreciendo que la imagen rehabilitada del casco histórico de entramado barroco fuera un atractivo turístico más.

- Actuación y Plan de iluminación sobre los principales edificios y espacios catalogados y de alto protagonismo turístico:

La adecuación de la iluminación ornamental en los edificios públicos y privados que pudieran tener un protagonismo turístico, resaltando los edificios singulares y adecuando y homogeneizando la iluminación de los edificios ya iluminados con anterioridad.

El principal objetivo del **programa de formación y sensibilización turística** era la difusión de la situación turística del municipio y las actuaciones previstas en el PDT entre la población local para obtener el mayor reconocimiento e implicación posible:

- Se realizaron varias acciones de sensibilización dirigidas por un lado al sector empresarial relacionado con la actividad turística y por otro a la población local

El **programa de información, promoción y gestión turística** giraba en torno a cuatro actuaciones fundamentales:

- Creación de un centro integral de la actividad turística municipal. Oficina de información, gestión y promoción-marketing turístico:

Esta actuación se planteó con el objetivo de crear una estructura y espacio físico estable a fin de dotar de información turística a visitantes y turistas, y proyección turística como destino al municipio. Este centro debería ser el referente de información y gestión turística, convirtiéndose en el motor de la actividad turística del municipio y en el interlocutor con el resto de agentes y entidades que intervienen en el escenario turístico en cada momento.

- Dotación-creación de nuevos instrumentos de promoción y marketing turísticos:

Hace referencia a la creación de una página Web de referencia turística, definición de un manual de estilo para la implantación de una imagen corporativa y turística, nuevas políticas de comunicación, ampliación de material turístico de promoción y marketing.

- Colaboración con la organización de todo tipo de eventos de alto poder de atracción turística:

Desestacionalización: Incentivar, apoyar, organizar y mejorar el conjunto de actividades culturales, cívicas y deportivas que permitan generar flujos de turismo atípicos y fuera de temporada con el objetivo de disponer de más elementos de atracción turística.

- Gerencia del PDT:

Empresa que gestiona los recursos y coordina las acciones a ejecutar, en base a las directrices marcadas por la Comisión de Seguimiento del PDT.

Tabla 3. Actuaciones realizadas en cada uno de los programas del Plan de Dinamización Turística.

PROGRAMA DE ACCESIBILIDAD Y SEÑALÍTICA TURÍSTICA
SEÑALÍTICA: Estudio de Señalización
Plan integral de señalización del municipio en función de las necesidades detectadas y con una propuesta de señalización novedosa, potenciado con los diseños y materiales propuestos la integración plena en la tradición del Real Sitio.



PROGRAMA DE ACCESIBILIDAD Y SEÑALÍTICA TURÍSTICA
SEÑALÍTICA: Señalización del sendero de los Reales Sitios
El objetivo de esta actuación era la unión de los núcleos poblacionales de La Granja y Valsain-La Pradera. Instalación de 27 postes direccionales, 7 paneles informativos, 4 estelas de granito y la edición de un folleto informativo del Sendero.



PROGRAMA DE ACCESIBILIDAD Y SEÑALÍTICA TURÍSTICA
SEÑALÍTICA: Sustitución de paneles informativos
Se habilitó un espacio de difusión de información diversa, sustituyendo unos paneles situados en el mismo lugar y cuyo estado de deterioro era notable. Se instalaron en la Plaza de los Dolores y en la Plaza de Isabel de Borbón.



PROGRAMA DE ACCESIBILIDAD Y SEÑALÍTICA TURÍSTICA
SEÑALÍTICA: Instalación de paneles turísticos informativos
Con el objetivo de informar a los turistas a su llegada al municipio de la ubicación de cada recurso, a través de un mapa axonométrico. Se instalaron en las puertas de acceso al casco histórico: Puerta de Segovia y Puerta del Horno.



PROGRAMA DE ACCESIBILIDAD Y SEÑALÍTICA TURÍSTICA

SEÑALÍTICA: Renovación del callejero

Renovación del callejero tanto de Valsaín como de La Granja, atendiendo a la tradición de cada núcleo de población y utilizando materiales y gama cromática acorde con las señas de identidad de cada lugar.



PROGRAMA DE ACCESIBILIDAD Y SEÑALÍTICA TURÍSTICA

SEÑALÍTICA: Instalación de señalización direccional

Con el objetivo de permitir a los visitantes localizar los recursos más importantes del municipio, diferenciando entre información turística e información práctica.



PROGRAMA DE ACCESIBILIDAD Y SEÑALÍTICA TURÍSTICA

SEÑALÍTICA: Señalización del término municipal

Instalación en el inicio del término municipal, en el Puerto de Navacerrada y en la CL601



PROGRAMA DE ACCESIBILIDAD Y SEÑALÍTICA TURÍSTICA

SEÑALÍTICA: Señalización de la entrada a los núcleos de población

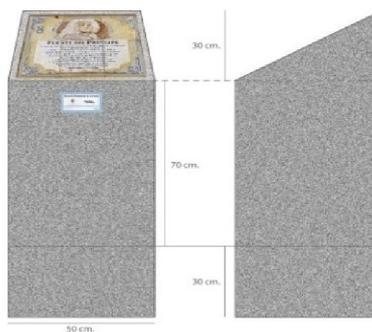
Instalación de paneles con el nombre de los núcleos de población. El diseño y tonalidades de los paneles hace referencia a la historia de cada núcleo mediante una representación de los reyes a caballo



PROGRAMA DE ACCESIBILIDAD Y SEÑALÍTICA TURÍSTICA

SEÑALÍTICA: Señalización ruta monumental

Diseño de una ruta monumental que incluía los principales lugares de visita en el casco histórico de La Granja. Consistente en atriles de granito y placas de cerámica. No se hizo la instalación por falta de autorización de Patrimonio Nacional.



PROGRAMA DE ACCESIBILIDAD Y SEÑALÍTICA TURÍSTICA

PARCELA DE LOS JUDIONES: Apantallamiento vegetal e inicio de la tramitación de la marca de garantía

Con el objetivo de reducir el impacto visual del deterioro de la Parcela de los Judiones, se realizó un apantallamiento vegetal a lo largo de la carretera CL601. Además se inició la tramitación del expediente de la marca de garantía Judiión de La Granja (consultoría y asesoramiento)



PROGRAMA DE ACCESIBILIDAD Y SEÑALÍTICA TURÍSTICA

APARCAMIENTOS: Varias fases de ejecución en aparcamientos ubicados en la Real Fábrica de Cristales

Se realizó esta obra con el objetivo de resolver la problemática existente ante la falta de zonas habilitadas como aparcamiento en aledaños al casco histórico de La Granja.



PROGRAMA DE ACCESIBILIDAD Y SEÑALÍTICA TURÍSTICA

PUNTO DE INFORMACIÓN TURÍSTICA:

Dotación de equipamiento, mobiliario y contratación Informador turístico.

PROGRAMA DE OPTIMIZACIÓN Y EMBELLECIMIENTO DE RECURSOS
MOBILIARIO URBANO, EMBELLECIMIENTO Y JARDINERÍA: áreas recreativas
Se instalaron 3 paneles que hacen referencia a la correcta utilización y respeto al mobiliario urbano de una de las zonas recreativas más importantes del municipio: “La Pradera del Hospital”



PROGRAMA DE OPTIMIZACIÓN Y EMBELLECIMIENTO DE RECURSOS
MOBILIARIO URBANO, EMBELLECIMIENTO Y JARDINERÍA: Canapé de los libros
Con diseño es de inspiración barroca, está realizada en piedra natural y cuya finalidad es albergar en su interior libros, folletos y publicaciones principalmente relacionadas con el municipio, fomentando el intercambio de publicaciones en espacios públicos.



PROGRAMA DE OPTIMIZACIÓN Y EMBELLECIMIENTO DE RECURSOS
MOBILIARIO URBANO, EMBELLECIMIENTO Y JARDINERÍA: Arreglo del Atrio de la Iglesia del Cristo
Se realizaron diferentes trabajos de restauración del cerramiento y rejería, acondicionamiento y pavimentación del recinto perteneciente al Atrio de la Iglesia de Nuestra Señora del Rosario.



PROGRAMA DE OPTIMIZACIÓN Y EMBELLECIMIENTO DE RECURSOS
MOBILIARIO URBANO, EMBELLECIMIENTO Y JARDINERÍA: Mobiliario urbano
Renovación del mobiliario urbano. Adquisición de bancos y papeleras



PROGRAMA DE OPTIMIZACIÓN Y EMBELLECIMIENTO DE RECURSOS
HOMOGENEIZACIÓN DE TERRAZAS, BARES Y RESTAURANTES: Jardineras
Adquisición de 150 jardineras de forma oval, fabricadas en fundición de hierro, grabadas a dos caras con el logotipo del Plan de Dinamización y el escudo del Ayuntamiento. Las jardineras han servido para homogeneizar las terrazas de los establecimientos hosteleros del municipio.



PROGRAMA DE OPTIMIZACIÓN Y EMBELLECIMIENTO DE RECURSOS
FACHADAS Y TENDIDO ELÉCTRICO, SOTERRAMIENTO
Soterramiento de cableado en C/ Carbonería, Felipe V y del Horno.



PROGRAMA DE OPTIMIZACIÓN Y EMBELLECIMIENTO DE RECURSOS
ILUMINACIÓN
Se realizó un estudio de iluminación, con el objetivo de que la iluminación de todos los edificios y espacios catalogados y de alto protagonismo turístico tuvieran una misma línea de intervención.

1.- Ayuntamiento	8: Calle de la Reina
2.- Puerta de La Reina	9: Plaza de Los Dolores
3.- Puerta de Segovia	10: Plaza de la Cebada
4.- Casa Canónigos	11: Plaza del Matadero
5.- Iglesia de Nuestra Señora de Los Dolores	12: Plaza del Vidriado
6.- Iglesia del Cristo	13: Plaza de la Fruta
7.- Calle Valenciana	14: Iglesia de Santa Isabel
	15: Palacio de Valsain

PROGRAMA DE OPTIMIZACIÓN Y EMBELLECIMIENTO DE RECURSOS
ILUMINACIÓN
Ejecución de iluminación en C/ Valenciana, C/ Reina, Plaza de los Dolores y Casa de Infantes (Parador de Turismo de La Granja).



PROGRAMA DE OPTIMIZACIÓN Y EMBELLECIMIENTO DE RECURSOS
RECUPERACIÓN DE EDIFICIO COMO ALBERGUE: Redacción del proyecto y 1ª fase de ejecución
Se recuperó un edificio situado en pleno centro del casco histórico como albergue para viajeros, ofreciendo una alternativa en la oferta turística para los peregrinos que elijan el municipio como punto de descanso en el Camino de Santiago y recuperando un edificio en avanzado estado de deterioro.



PROGRAMA DE FORMACIÓN Y SENSIBILIZACIÓN TURÍSTICA
CREACIÓN DE UN OBSERVATORIO TURÍSTICO
Elaboración de un observatorio turístico.



PROGRAMA DE FORMACIÓN Y SENSIBILIZACIÓN TURÍSTICA
JORNADAS DE FORMACIÓN Y SENSIBILIZACIÓN TURÍSTICA
Se realizaron varias jornadas de formación y sensibilización dirigidas al sector turístico y a la población en general.



PROGRAMA DE INFORMACIÓN Y GESTIÓN TURÍSTICA
CREACIÓN DE CENTRO INTEGRAL DE LA ACTIVIDAD TURÍSTICA MUNICIPAL
Se creó un Centro Integral de la Actividad Turística Municipal, lugar donde se realizarán todo tipo de acciones relacionadas con la actividad turística. Sede de la Oficina de información y gestión turística.



PROGRAMA DE INFORMACIÓN Y GESTIÓN TURÍSTICA
PROMOCIÓN, MARKETING Y GESTIÓN
Diseño de logotipo del PDT y realización de manual de imagen corporativa, elaboración de material promocional de todo tipo, realización de diferentes campañas de comunicación, asistencia a ferias de promoción turística, elaboración de archivo fotográfico del municipio, elaboración de material promocional sobre el municipio.



PROGRAMA DE INFORMACIÓN Y GESTIÓN TURÍSTICA
COLABORACIÓN CON ORGANIZACIÓN DE EVENTOS
Se colaboró con la organización de eventos culturales, deportivos y gastronómicos para contribuir a su consolidación y promoción. Ejemplo: Mercado Barroco, La Judiada, entre otros



Fuente: Elaboración propia

Anexo III. Creación de entidades de gestión turística

III.1. Beneficios

En la memoria presentada en el año 2008 para la convocatoria de la FEMP como propuesta de constitución de un ente mixto (público-privado) para la gestión y promoción del destino turístico de San Ildefonso-La Granja, se detallan los **beneficios** en el entramado turístico de San Ildefonso con la creación de la entidad de gestión, siendo los siguientes:

- En el marco de la administración turística local
 - Mayor elasticidad en la gestión turística diaria

- Mayor conexión, reconocimiento y protagonismo del sector turístico respecto a otras áreas, agentes turísticos y políticas municipales
- Consolidación de la estructura de gestión turística
- En el marco de la oferta sectorial del municipio
 - Mayor interlocución y relación público-privada
 - Generación de sinergias en materia de promoción, comercialización y oferta de servicios
- En el marco de la oferta de recursos turísticos
 - Incremento de la dimensión y proyección turística de los recursos
 - Desarrollo de nuevos productos turísticos y puesta en valor de recursos turísticos potenciales.
- En el marco de la demanda turística
 - Ampliación de la gama de productos y servicios turísticos
 - Oferta de mayor calidad.
- En el marco de otros espacios turísticos limítrofes
 - Ampliación de los motivos argumentales de visita.
 - Disposición del destino turístico San Ildefonso – La Granja como elemento de atracción más potente y consolidado.
 - Interrelación y colaboración en diferentes campañas de promoción, creación de productos turísticos conjuntamente, entre otros.

III.2. Visión y misión estratégica

En el Plan de viabilidad de la entidad de gestión turística elaborado por la consultora Noski Consulting Tour (2008), detalla la **misión y visión estratégica** de la entidad de gestión turística. Como misión propone:

Crear un modelo de gestión para la actividad turística de San Ildefonso-La Granja que garantice a los agentes turísticos y no turísticos, públicos y privados, relacionados directa e indirectamente con la actividad turística granjeña, un referente de primer orden en el ámbito de la promoción y desarrollo turístico del municipio, en términos de ordenación, planificación, promoción, financiación y gestión de la actividad; dotando así al municipio de un instrumento estable, bien organizado y eficiente mediante la creación de una entidad mixta de gestión y promoción.

En términos de visión, define la aspiración y pretensiones en materia de desarrollo turístico desde la perspectiva organizacional y de gestión de la actividad. Así, recoge como visión inmediata:

Convertir dicha entidad en el referente básico de la actividad turística granjeña, a partir de un equipo estable de profesionales eficaz y motivado que ejerza el liderazgo y la coordinación sobre las diferentes iniciativas público – privadas que se vayan impulsando en el ámbito sectorial turístico [...] con el objeto final de hacer de San Ildefonso–La Granja un destino de calidad y competitivo [...] el ente mixto de gestión turística de San Ildefonso-La Granja debe ser la plataforma unitaria del sector que permita la gestión integral del municipio como destino turístico en los próximos años. Dicha gestión integral supone la puesta en valor del municipio y del territorio como destino turístico, su promoción exterior, captación y acogida de visitantes (ocio-negocio) y eventos, así como la coordinación y liderazgo de los diferentes agentes turísticos, generando riqueza a la sociedad.

Anexo IV. Ampliación de información de la promoción del Real Sitio

IV.1. Análisis de redes sociales

Análisis de datos en la red social Twitter @TurismoLaGranja³⁰

Perfil



 **@TurismoLaGranja** Turismo La Granja
192 tweets 101 following 147 followers 4 listed
Joined Twitter on June 19, 2011 as user #319,870,500
Oficina de Turismo del Real Sitio de San Ildefonso, Plaza de los Dolores, 1
<http://www.turismorealsitiodesanildefonso.com>  San Ildefonso- SEGOVIA
1.46 followers/following 27 listed/1,000 followers

Análisis General desde el 18 de Junio de 2011 al 15 de Junio de 2015.

192 Tweets desde su creación. A pesar de ser creado en junio de 2011, inicia su actividad en el último trimestre de 2014, alcanzando las mayores cuotas de uso en 2015.



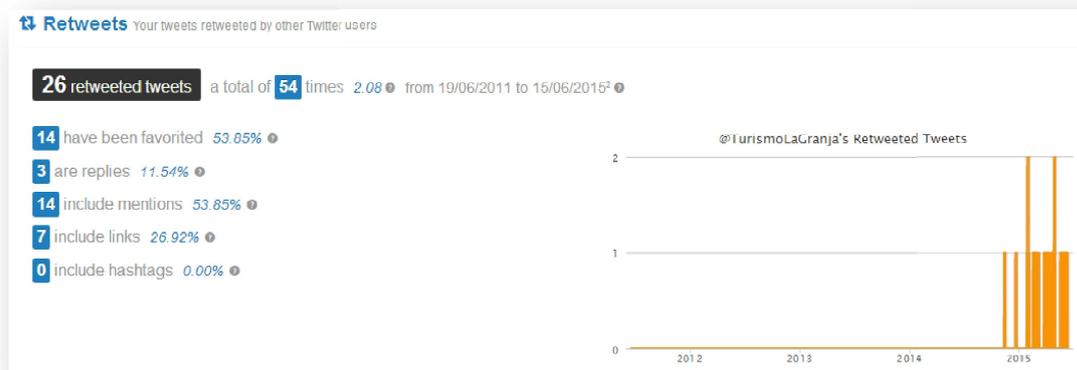
³⁰ Datos procedentes de www.twitonomy.com

Anexos

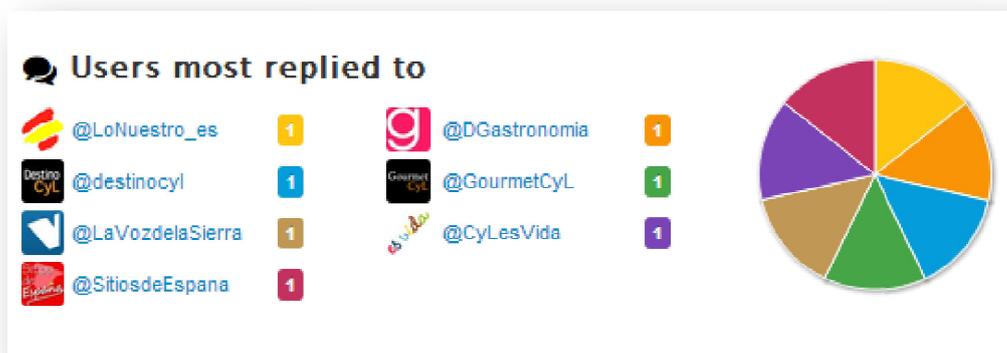
Los usuarios que más han compartido los tweets (retuiteado) son los siguientes:



Se ha “retuiteado” 54 veces un total de 26 tweets.

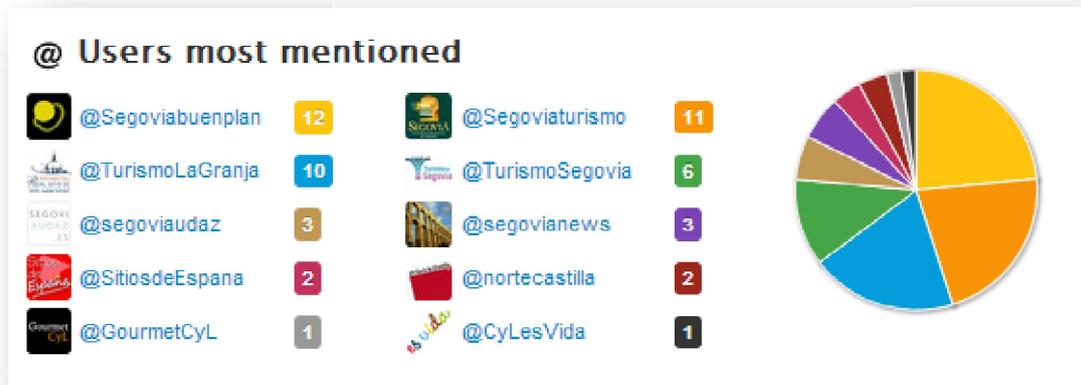


Los usuarios que más han contestado los tweets de @TurismoLaGranja son los siguientes:

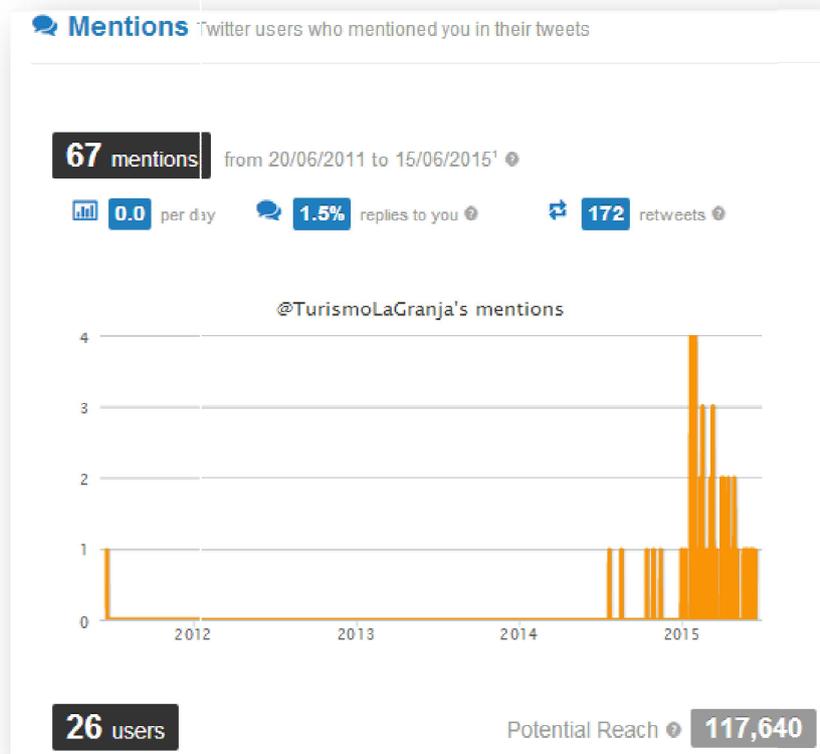


Anexos

Los usuarios que más menciones han realizado son los siguientes:



El 1,5 de las menciones son respuestas a un tweet de @TurismoLaGranja, siendo las fechas con mayor actividad los primeros meses del año 2015.



Anexos

Los tweets más compartidos han sido los siguientes:

🔄 Tweets most retweeted

-  **Turismo La Granja** @TurismoLaGranja 7:49 PM - 19 May 2015 via Twitter Web Client  7
★ 5
Cerrando los últimos detalles del Mercado Barroco 2015 @Segoviabuenplan @Segoviaturismo @segovianews @TurismoSegovia <http://t.co/PfmtvWwasm>
-  **Turismo La Granja** @TurismoLaGranja 3:53 PM - 14 Nov 2014 via Twitter Web Client  7
★ 2
Se acerca un fin de semana en el que disfrutar del otoño en un lugar "realmente" bello. Real Sitio de San Ildefonso. <http://t.co/w5dqrDsRqZ>
-  **Turismo La Granja** @TurismoLaGranja 3:13 PM - 25 May 2015 via Twitter Web Client  5
★ 3
El próximo sábado, festividad de San Fernando, funcionan 8 grupos de fuentes de los Jardines a partir de las 17.30h twitter.com/destinocyl/sta...
-  **Turismo La Granja** @TurismoLaGranja 12:58 PM - 11 Apr 2015 via Twitter Web Client  3
★ 2
Esta tarde en la Librería-Café Ícaro...@Segoviabuenplan @LibreriaIcaro <http://t.co/rRd8pnKbJ1>
-  **Turismo La Granja** @TurismoLaGranja 7:45 PM - 30 Jan 2015 via Twitter Web Client  3
★ 3
[@GourmetCyL](http://t.co/XHmVWcsSPU) IV Concurso de Tapas del Judi3n de La Granja. Competici3n de sabor en 24 tapas a 1.50€ u. @TurismoLaGranja <http://t.co/XHmVWcsSPU>

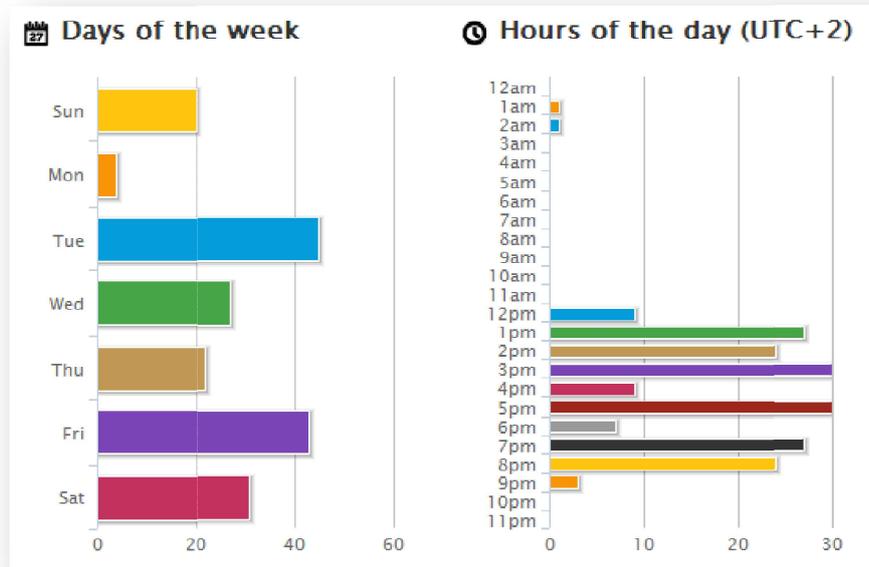
Los tweets favoritos para los seguidores han sido:

★ Tweets most favored

-  **Turismo La Granja** @TurismoLaGranja 1:51 PM - 18 Feb 2015 via Twitter Web Client  2
★ 7
En cualquier 3poca... ven, descubre, disfruta! @TurismoLaGranja @Segoviaturismo @Segoviabuenplan @SitiosdeEspana <http://t.co/oQj3y5Ym84>
-  **Turismo La Granja** @TurismoLaGranja 6:49 PM - 19 May 2015 via Twitter Web Client  7
★ 5
Cerrando los 3ltimos detalles del Mercado Barroco 2015 @Segoviabuenplan @Segoviaturismo @segovianews @TurismoSegovia <http://t.co/PfmtvWwasm>
-  **Turismo La Granja** @TurismoLaGranja 6:45 PM - 30 Jan 2015 via Twitter Web Client  3
★ 3
[@GourmetCyL](http://t.co/XHmVWcsSPU) IV Concurso de Tapas del Judi3n de La Granja. Competici3n de sabor en 24 tapas a 1.50€ u. @TurismoLaGranja <http://t.co/XHmVWcsSPU>
-  **Turismo La Granja** @TurismoLaGranja 2:52 PM - 26 Mar 2015 via Twitter Web Client  2
★ 3
Programa de la Semana Santa 2015 en el Real Sitio. [turismorealsitiodesanildefonso.com/agenda/item/24...](http://t.co/fM9B860YbA) <http://t.co/fM9B860YbA>
-  **Turismo La Granja** @TurismoLaGranja 1:13 PM - 25 May 2015 via Twitter Web Client  5
★ 3
El pr3ximo s3bado, festividad de San Fernando, funcionan 8 grupos de fuentes de los Jardines a partir de las 17.30h twitter.com/destinocyl/sta...

Anexos

Los días y horas con mayor actividad en @TurismoLaGranja son los siguientes: martes y viernes a las 15:00 h. y 17:00 h.



Los usuarios más activos son los siguientes:

Most active users

	Tweets	Followers	Listed	
@Segoviabuenplan Segovia un buen plan	1,412	1,646	43	20 mentions 123 retweets 74 favorites
@TurismoLaGranja Turismo La Granja	492	147	4	10 mentions 7 retweets 12 favorites
@destinocyl destinocyl	19,326	4,813	158	6 mentions 20 retweets 41 favorites
@wineworldtours Cultura&wine	30,817	3,451	124	6 mentions 1 retweet 2 favorites
@danzaenlagranja Danza en La Granja	196	69	4	2 mentions 1 favorite
@Crikaprod Crika producciones	572	1,257	25	2 mentions 1 retweet 2 favorites
@parajesxvisitar Parajes x visitar	2,677	1,374	40	2 mentions 2 favorites
@jladgue José L. de Guevara	77,017	1,367	3	1 mention
@SisterLesley73 Lesley	78,505	1,238	36	1 mention 1 favorite
@LaMesadelConde ATavolaConilConde	2,432	466	20	1 mention 1 retweet 3 favorites

Anexos

La localización geográfica de los usuarios que han mencionado @TurismoLaGranja es la siguiente: procedente de 17 destinos diferentes



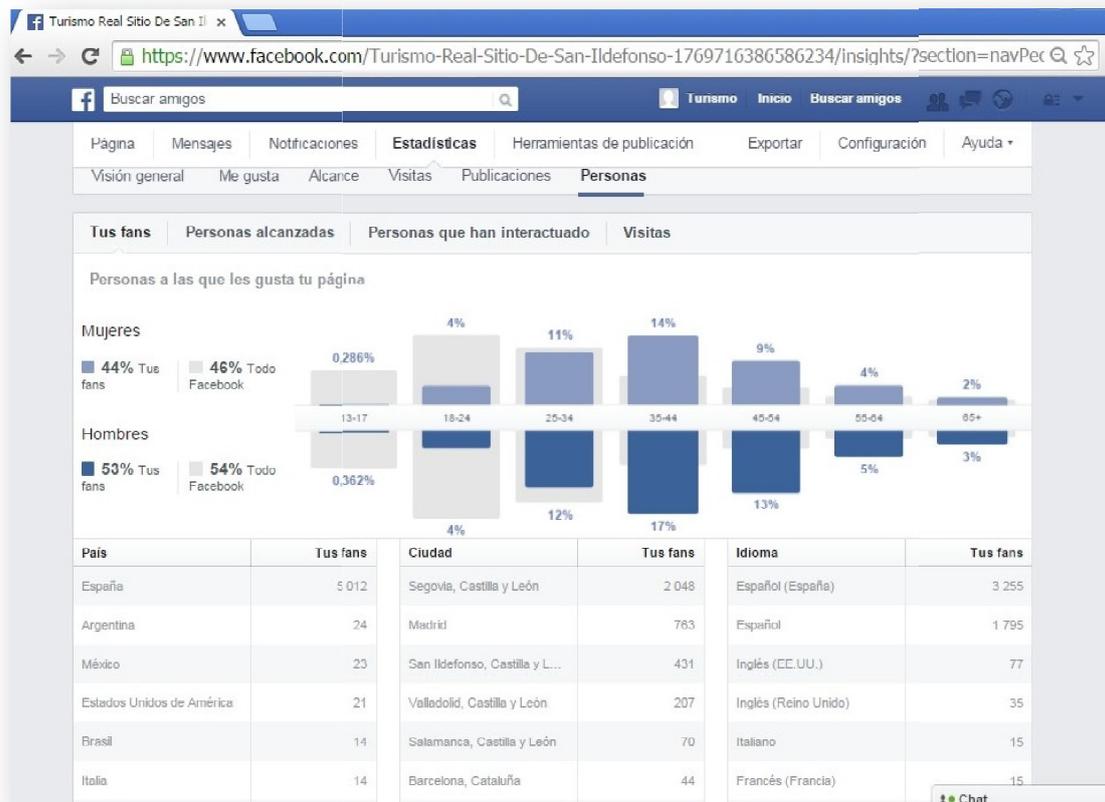
Análisis de datos en la red social Facebook.com/turismorealsitiodesanildefonso

Del total de fans de la página, el 44% son mujeres y el 53% hombres.

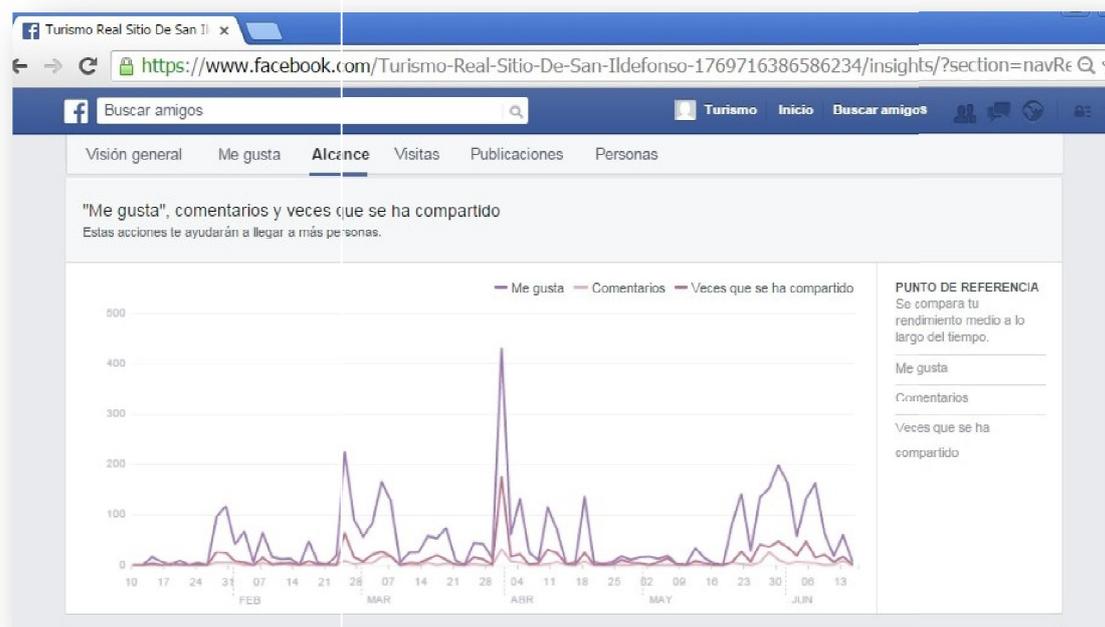
En cuanto a los principales países de procedencia de los fans: España (5.012), Argentina (24), México (23), EEUU (21), Brasil (14) e Italia (14).

De los fans españoles, las principales ciudades de procedencia son las siguientes: Segovia (2.048), Madrid (763), San Ildefonso (431), Valladolid (207), Salamanca (70), Barcelona (44).

Anexos

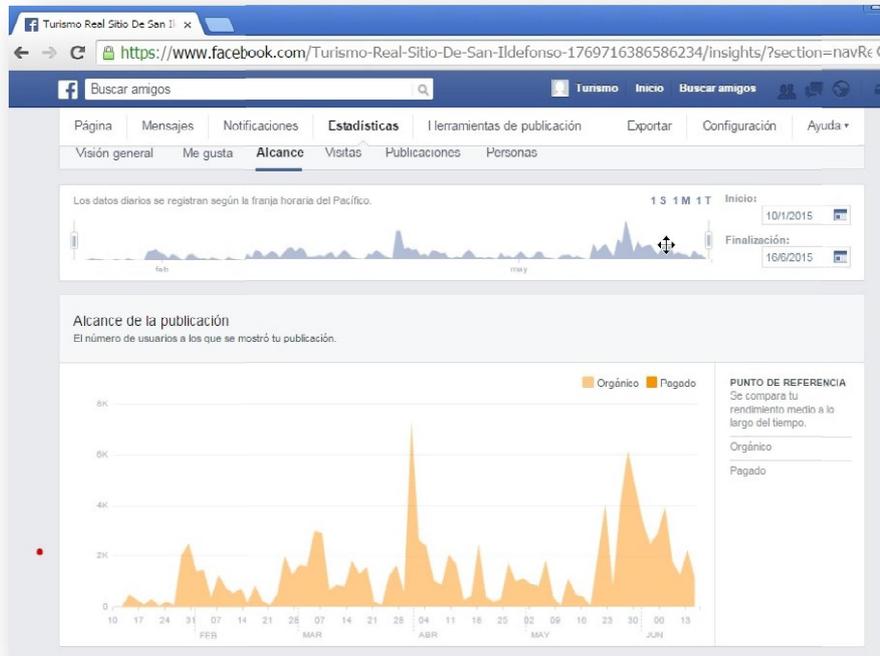


Entre el 28 de marzo y el 4 de abril de 2015 es la fecha donde se han registrado más comentarios, más “me gusta” y se han compartido las publicaciones

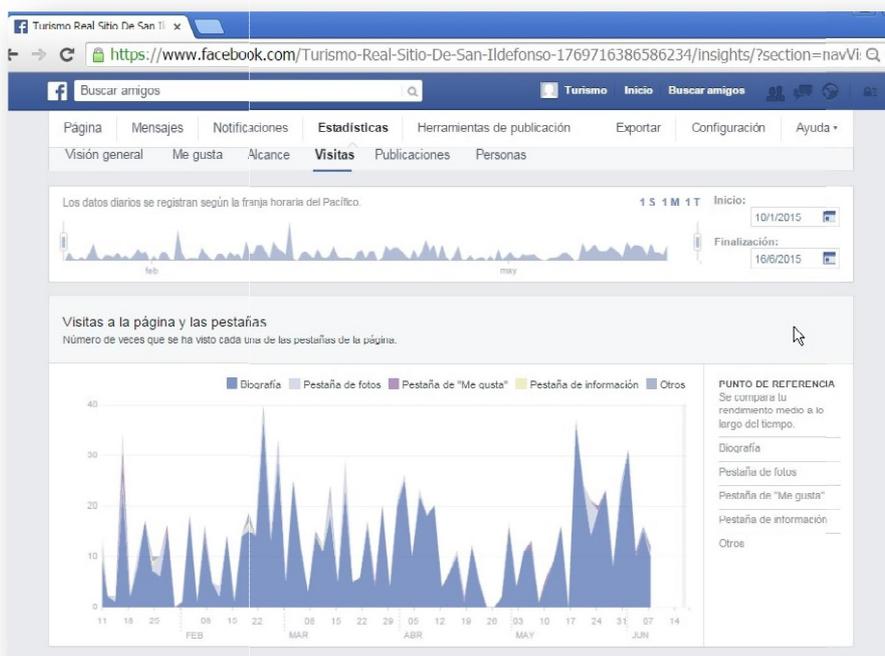


Anexos

Las dos fechas de publicaciones a las que más usuarios ha llegado una publicación son las siguientes: del 28 de abril al 4 de marzo y del 30 de mayo al 3 de junio. En ambos casos supera los 6 mil usuarios



El apartado dentro de la página más visitado es la biografía, seguido de la galería fotográfica.

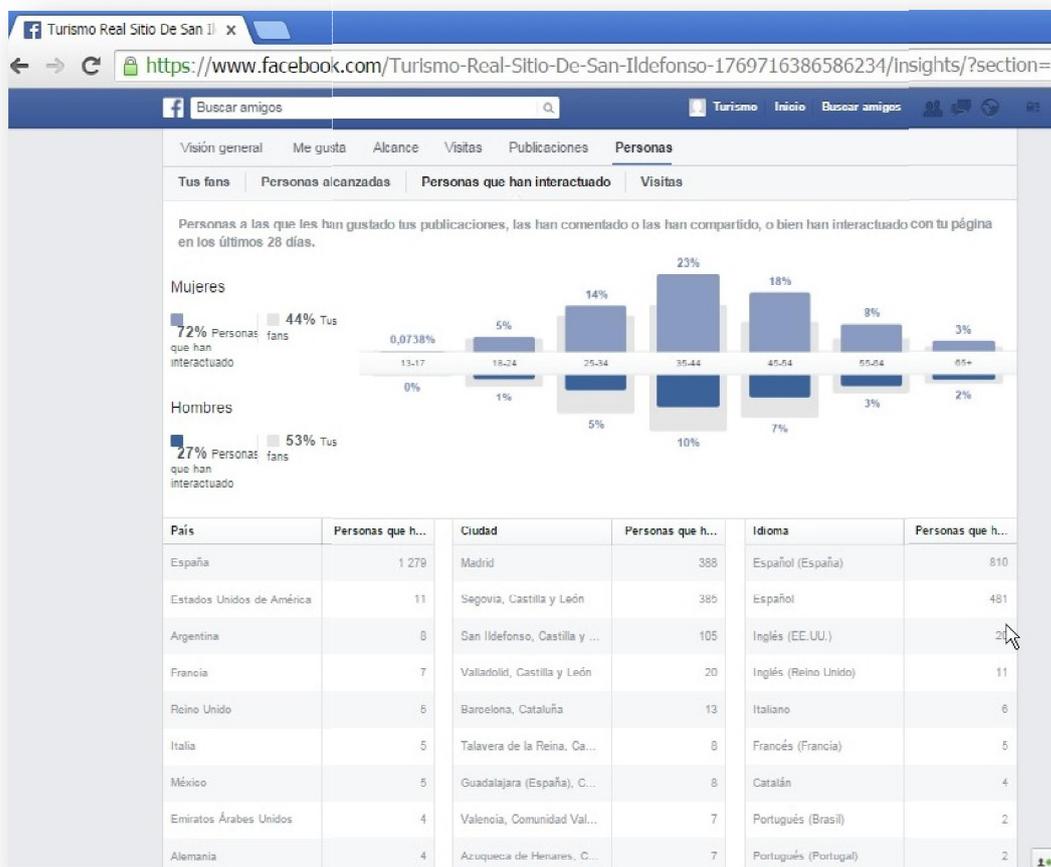


Anexos

Los fans que han interactuado en la página en los últimos 28 días³¹ son el 72% mujeres y el 27% hombres.

En cuanto a los principales países de procedencia son los siguientes: España (1.279), EEUU (11), Argentina (8), Francia (7), Reino Unido, Italia y México (5) y Emiratos Árabes y Alemania (4).

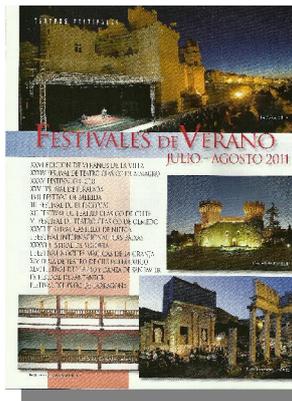
De los fans españoles, las principales ciudades de procedencia son las siguientes: Madrid (388), Segovia (385), San Ildefonso (105), Valladolid (20), Barcelona (13).



³¹ Se toma como referencia la fecha de consulta, el 15 de junio de 2015

IV.2. Colaboración con otras publicaciones

Algunas de las publicaciones con las que Turismo del Real Sitio de San Ildefonso ha colaborado durante los últimos años son las siguientes:





Otros:



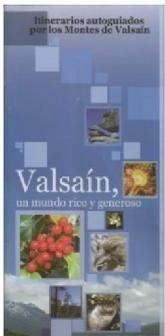
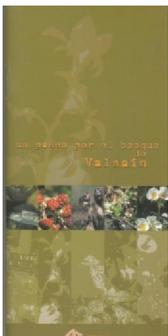
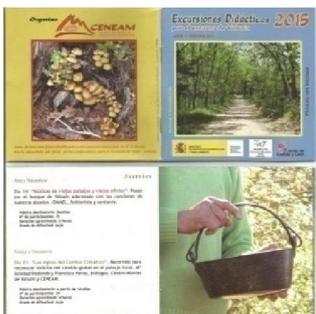
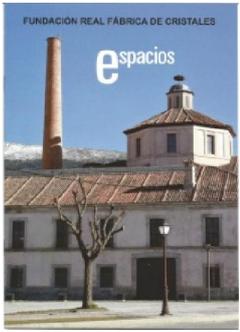
Código QR Turismo Real Sitio de San Ildefonso



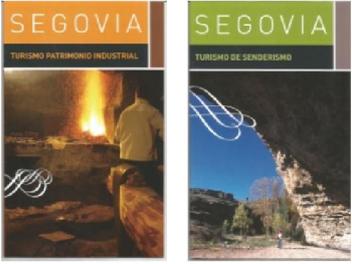
Código QR Ayuntamiento del Real Sitio de San Ildefonso

IV.3. Otro material de promoción disponible en la oficina de turismo

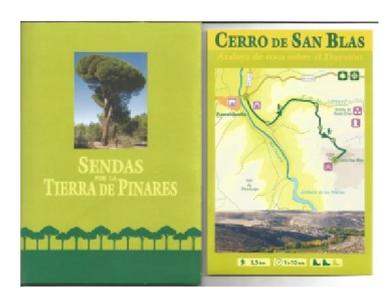
Tabla 4. Otro material de promoción turística disponible en la oficina de turismo

	Entidad editora	Título y Breve descripción
	<p>Organismo Autónomo Parques Nacionales.</p>	<p><i>Itinerarios autoguiados por los Montes de Valsain.</i> Propuesta de realización de varios itinerarios por los Montes de Valsain siguiendo las indicaciones del folleto, donde aparecen planos y descripción de las rutas.</p>
	<p>CENEAM (Centro Nacional de Educación Ambiental)</p>	<p><i>Un paseo por el bosque de Valsain.</i> Itinerario por el bosque de Valsain, describiendo varios lugares de interés paisajístico, botánico, entre otros, durante su recorrido</p>
	<p>CENEAM (Centro Nacional de Educación Ambiental)</p>	<p><i>Excursiones didácticas por el entorno de Valsain.</i> Calendario con excursiones guiadas didácticas desde el mes de marzo hasta octubre.</p>
	<p>Real Fábrica de Cristales de La Granja</p>	<p>Espacios de alquiler dentro de la Real Fábrica de Cristales y actividades especiales</p>

Anexos

	<p>MADAO (Museo de arte de África y Oceanía)</p>	<p><i>Ruta de otros Mundos y Exposición El Gran Formato.</i> Información sobre el Museo del Mar, el Museo de Arte Africano y de Oceanía, la Exposición El Gran Formato y la Exposición del Pórtico de la Gloria.</p>
	<p>Diputación Provincial de Segovia y Patronato de Turismo de Segovia</p>	<p><i>Real Sitio de San Ildefonso.</i> Folleto turístico del Real Sitio de San Ildefonso editado en varios idiomas y con información de los principales lugares de visita, eventos culturales y empresas turísticas</p>
	<p>Grupo de Acción Local Segovia Sur-Asociación para el desarrollo rural de Segovia Sur</p>	<p><i>Mapa turístico:</i> Mapa desplegable con indicación de los servicios turísticos existentes en el territorio de Segovia Sur y breve descripción de los principales lugares de visita. <i>Camina por Segovia Sur: donde naturaleza y arte se funden:</i> fichas de diferentes rutas por el territorio de Segovia Sur.</p>
	<p>Patronato Provincial de Turismo de Segovia</p>	<p><i>Segovia Turismo de Senderismo y Segovia Turismo Patrimonio Industrial.</i> Descripción de itinerarios que discurren por la provincia de Segovia de cada uno de los productos turísticos</p>
	<p>Grupo de Acción Local Segovia Sur-Asociación para el desarrollo rural de Segovia Sur</p>	<p><i>Rutas en la Naturaleza por Segovia Sur.</i> Diferentes rutas por la naturaleza en el territorio de Segovia Sur.</p>

Anexos

	<p>Patronato Provincial de Turismo de Segovia</p>	<p><i>Segovia, Observación de la Naturaleza. Itinerarios para poder observar cada una de las temáticas de los diferentes folletos editados.</i></p>
	<p>Grupo de Acción Local Honorese Tierra de Pinares</p>	<p><i>Sendas por la Tierra de Pinares. Carpeta de rutas para caminar y disfrutar de la naturaleza en la comarca de Tierra de Pinares</i></p>
	<p>Organismo Autónomo Parques Nacionales.</p>	<p>Plano desplegable, editado en varios idiomas sobre el Parque Nacional Sierra de Guadarrama</p>

Fuente: Elaboración propia

IV.4. Otras actuaciones paralelas de promoción³²

Tabla 5. Ruedas de prensa y presentaciones públicas

	<p>Presentación del Festival Internacional Noches Mágicas de La Granja 2010. 21 mayo 2010 Jardines de Cecilio Rodríguez (Madrid)</p>
	<p>Presentación del Programa de actos de Semana Santa. 2010</p>
	<p>Presentación de la XI edición del Mercado Barroco. 2 de junio 2011 en los Jardines del Rey del Palacio Real de La Granja</p>
	<p>Presentación del Festival Internacional Noches Mágicas de La Granja 2011. Junio 2011. Museo Thyssen-Bornemisza (Madrid)</p>

³² En las tablas se incluyen algunas de las actuaciones más relevantes de cada epígrafe. Imágenes facilitadas por la Oficina de Turismo del Real Sitio de San Ildefonso



Presentación del Sorteo de Lotería Nacional dedicado al Real Sitio de San Ildefonso. 21 julio 2011. Salón del S. XVIII del Ayuntamiento del Real Sitio de San Ildefonso



Inauguración del espacio expositivo y cultural "Pozo de la nieve". 23 Septiembre 2011. Real Sitio de San Ildefonso



Inauguración espacio deportivo "Real Campo de Polo". 8 Octubre 2011. Real Sitio de San Ildefonso



Presentación I edición del concurso "Tapeando por el Real Sitio". 8-10 junio 2012

	<p>Presentaci6n en FITUR 2012 del I Concurso de Tapas del Judi6n de La Granja.</p>
	<p>Primera rueda de prensa de la candidatura a la declaraci6n de Reserva de la Biosfera. A6o 2012</p>
	<p>Participaci6n en el programa de Radio Nacional de Espa6a "Espa6a Vuelta y Vuelta"</p>

Fuente: Elaboraci6n propia

Tabla 6. Protocolo y Relaciones Institucionales

	<p>Inauguración y clausura del Encuentro de altos responsables en la gestión del Patrimonio Mundial. Con la asistencia de SSMM los Príncipes de Asturias. Octubre 2011</p>
	<p>Recibimiento institucional al Foro Arekuna. Abril 2011</p>
	<p>Recibimiento institucional a la Fundación ANDENI. XV Encuentro Nacional de familias adoptantes en la R.P. China. Julio 2011</p>
	<p>Participación en la Entrega de Premios Anual de la FES "Empresarios del Año" celebrada en el Centro de Congresos y Convenciones. Junio 2012</p>

	<p>Visita de la Delegación de la Oficina de Asuntos Legislativos del Consejo de Estado de China. Noviembre 201</p>
	<p>Participación en el acto de inauguración de XX Semana de la Cocina Segoviana.</p>
	<p>Acto de entrega de distintivo como Reserva de la Biosfera. Febrero 2014</p>

Fuente: Elaboración propia

Tabla 7. Congresos, Convenciones y Jornadas

	<p>Jornada del Ministerio de Medio Ambiente y Medio Rural y Marino en colaboración con Segovia Sur.</p>
---	--



Grupo de trabajo Proyecto I+D "Jornadas de Estudio de Tecnologías para la optimización Energética y de Proceso de tratamiento de aguas". Marzo 2011



Diálogos en La Granja. "La reforma de las pensiones: de la sostenibilidad del sistema a la responsabilidad del individuo". Mayo 2011



Forum permanente de la calidad para la gestión del patrimonio cultural. Octubre 2011

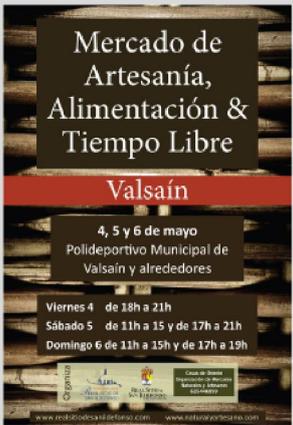


Encuentro de "Diálogos en La Granja". Un foro de debate sobre temas de máxima actualidad que se celebra anualmente en La Granja. Abril 2012

	<p>Encuentro de "Diálogos en La Granja". Un foro de debate sobre temas de máxima actualidad que se celebra anualmente en La Granja. Abril 2012</p>
	<p>IV Congreso de cooperativas agrarias de Castilla y León. Octubre 2012</p>
	<p>Presentación del Sorteo de Lotería Nacional dedicado al Real Sitio de San Ildefonso. 21 julio 2011. Salón del S. XVIII del Ayuntamiento del Real Sitio de San Ildefonso</p>

Fuente: Elaboración propia

Tabla 8. Organización de eventos culturales, deportivos y gastronómicos

	<p>Festival Internacional Noches Mágicas de La Granja</p>
	<p>Monólogos</p>
	<p>Ciclo organizado por Caja Rural. Colaboración en El Otoño Enológico (en La Granja)</p>
	<p>Mercado de artesanía, alimentación y tiempo libre en Valsain. 4-6 Mayo 2012</p>

	<p>Promoción del Festival Internacional Noches Mágicas de La Granja durante el Mercado Barroco.</p>
	<p>Actuación de magia de calle. Festival Internacional de Magia La Magia del Real Sitio 2012</p>
	<p>Paseos de luna llena. Organizado por Caja Rural de Segovia. Colaboración. 31 Agosto 2012</p>



Programa de visitas por los Jardines del Palacio Real de La Granja a través de paseos mitológicos. 6-9 Diciembre 2012



Concurso de Tapas del Judi3n de La Granja. Cita anual en febrero



Concurso Tapeando por el Real Sitio. Cita anual en verano



Real Sitio Cup- Torneo de Futbol Base Nacional. Torneo anual

 <p>Real Sitio "Grand Slam Marathon"</p>	<p>Colaboración con la promoción del Real Sitio Grand Slam Maraton. Año 2012</p>
 <p>sebastián escultor geometría emocional</p> <p>Real Sitio de San Ildefonso mayo agosto 2013</p>	<p>Exposición del escultor mundialmente conocido Sebastian "Geometría Emocional"</p>
 <p>música con gusto</p> <p>29 JUNIO 9 JULIO 11 JULIO 16 JULIO</p> <p>SOLO EL SUONO DEL BLANCO FRESCAL... MÚJICA DE ESTER... LINDO LA... MÚJICA DE ESTER... MÚJICA DE ESTER... MÚJICA DE ESTER...</p>	<p>Velada en el Pozo de la Nieve. Ciclo Música con Gusto, organizado por Caja Rural de Segovia. Julio 2013</p>
 <p>San Luis 2013 Gran Judiada</p> <p>Martes 27 Agosto a las 16:30 Horas</p>	<p>Judiada en las Fiestas Patronales de San Luis.</p>

	<p>Celebración del I Centenario Gran Premio RACE. Septiembre 2013</p>
	<p>Celebración del Sorteo Extraordinario 250 Aniversario de Loterías y Apuestas del Estado. Octubre 2013</p>
	<p>Duatlón de Montaña del Real Sitio. Noviembre 2013</p>
	<p>El Real Sitio de San Ildefonso Enciende la Navidad. 19-21 diciembre 2014.</p>

Fuente: Elaboración propia

Tabla 9. Colaboración con Universidades

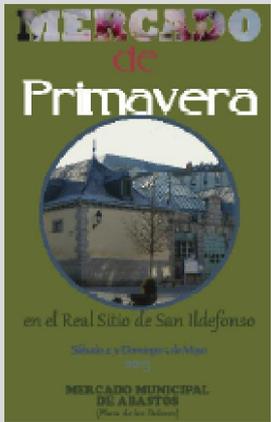
	<p>Visita Instituto Superior de Educación, Administración y Desarrollo (ISEAD). Diciembre 2010</p>
	<p>Visita Universidad de Nebrija. Mayo 2011</p>
	<p>Visita Universidad de Deusto. Marzo 2011</p>
	<p>Visita Instituto Superior de Educación, Administración y Desarrollo (ISEAD). Marzo 2011</p>

	<p>Cursos Internacionales del Patrimonio Cultural del Real Sitio de San Ildefonso. Se realizan dos cursos anualmente.</p>
--	--

Fuente: Elaboración propia

Tabla 10. Colaboración con agentes turísticos locales

	<p>Edición video promocional "Real Sitio de San Ildefonso: Destino de Reuniones y Congresos".</p>
	<p>Promoción de las empresas turísticas a través de la Web de Turismo del Real Sitio de San Ildefonso</p>
	<p>Campaña "Comprar en el Real Sitio de San Ildefonso tiene descuento". 30 abril-1 mayo 2011</p>

	<p>Difusión de las campañas especiales que organizan otros agentes turísticos locales</p>
	<p>Difusión de las campañas especiales que organizan otros agentes turísticos locales</p>
	<p>Campaña de promoción de comercios. Navidad 2012</p>
	<p>I Mercado de Primavera celebrado en el Mercado Municipal de Abasto.4 y 5 de mayo de 2013.</p>

Anexos

	<p>Mercado de Invierno. 6-8 de diciembre de 2013</p>
	<p>Concurso de tapas del Judio de La Granja. Anualmente.</p>

Fuente: Elaboración propia

