



Universidad de Valladolid

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES, JURÍDICAS Y DE LA COMUNICACIÓN

Grado Turismo

TRABAJO DE FIN DE GRADO

Turismo de Segovia: Gestión Turística de una Ciudad Patrimonio

Presentado por Belén Peña González

Tutelado por D. Luis Miguel Delgado Estirado

Segovia, 14 de junio de 2013

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	1
-------------------	---

CAPÍTULO 1

El Plan de Excelencia Turística de Segovia: una oportunidad para el cambio

1.1. Introducción y Objetivos del Plan de Excelencia	5
1.2. Estudio de la Oferta y la Demanda Turística	7
1.2.1. Conclusiones del estudio	8
1.2.2. Análisis DAFO y recomendaciones finales	10
1.3. Programas de actuación y proyectos realizados	11
1.3.1. Programa de mejora de la accesibilidad: espacios de acogida e información turística	11
1.3.2. Programa de optimización turística de los recursos.....	12
1.3.3. Programa de coordinación y sensibilización.....	12
1.3.4. Programa de competitividad: comercialización y mejora de la calidad.....	13
1.3.5. Programa de convergencia turística: mejora de la calidad del destino	13
1.3.6. Finalización y continuidad de las actuaciones del Plan	13

CAPÍTULO 2

La Empresa Municipal de Turismo

2.1. Estudios previos	17
-----------------------------	----

2.1.1. Santiago de Compostela	18
2.1.2. Salamanca	18
2.1.3. Barcelona.....	19
2.1.4. Conclusiones del estudio.....	20
2.2. Trámites administrativos	21
2.3. Los Estatutos de la Empresa Municipal	23

CAPÍTULO 3

Turismo de Segovia

3.1. Primeras actuaciones de la Empresa Municipal	27
3.1.1. Planificación y gestión	28
3.1.2. Promoción y comercialización	30
3.1.3. Financiación	32
3.2. Plan de Marketing.....	32
3.2.1. Planteamiento general.....	34
3.2.2. Ejes de actuación y acciones realizadas por la Empresa Municipal	35
3.2.2.1. Eje 1. Desarrollo del producto.....	35
3.2.2.2. Eje 2. Mantenimiento y captación de nuevos públicos..	42
3.2.2.3. Eje 3. Público Local y Sector Privado.....	43
3.2.2.3. Eje 4. La creación del valor a través del conocimiento: Observatorio Plus y Equipo 2020.	44
3.3. Áreas de trabajo y proyectos realizados.....	44
3.3.1. Concejalía de Turismo	44
3.3.2. Empresa Municipal de Turismo. Turismo de Segovia	45
3.3.2.1. Gerencia y Administración	45
3.3.2.2. Área de Calidad y Producto	46

3.3.2.3. Área de Marketing	46
3.3.2.4. Área de Nuevas Tecnologías y Webs: Social Media – Comunicación <i>online</i>	47
3.3.2.5. Área de Comunicación	47
3.3.2.6. Área de Información	48
3.3.2.7. Área de Comercialización	49
3.3.2.8. Área de Conocimiento	50
3.3.2.9. Área de Actividades.....	50
3.3.2.10. Segovia Film Office	51
3.3.2.11. Segovia Convention Bureau.....	52
3.3.2.12. Turismo Idiomático	52
3.4. A modo de conclusión	53
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	55

INTRODUCCIÓN

La ciudad de Segovia y su Acueducto romano fueron declarados por la UNESCO Patrimonio de la Humanidad en 1985 atendiendo a su valor universal excepcional.

La riqueza arquitectónica de la ciudad y sus atractivos turísticos, convierten a Segovia en una de las ciudades más visitadas de nuestro país.

Desde que en 1999 Segovia obtuviese un Plan de Excelencia Turística, el Ayuntamiento ha trabajado en convertir la ciudad en un referente de calidad y prestigio para el turismo cultural.

En el año 2004, al finalizar el Plan de Excelencia, tanto la administración autonómica como la estatal impulsaron al Ayuntamiento a reorientar los sistemas de gestión turística de la ciudad, al objeto de que los proyectos y acciones realizados por dicho Plan no quedaran en el olvido.

En noviembre del año 2004 el Ayuntamiento constituye la Empresa Municipal de Turismo como respuesta a la urgente necesidad de dar continuidad al trabajo desarrollado por el Plan.

En estos casi catorce años, Segovia ha ido renovando su oferta clásica, dándose a conocer al mercado nacional e internacional a partir de productos y servicios turísticos creativos y añadiendo a su imagen los valores de una ciudad cultural con ofertas diferentes a las habituales y con la marca de calidad y exclusividad.

En la siguiente exposición se describe y se analiza el recorrido realizado en la planificación y gestión turística de Segovia, tomando como punto de partida las actuaciones llevadas a cabo por el Plan de Excelencia Turística, consolidadas y fortalecidas después con los proyectos de la Empresa Municipal de Turismo.

Para la elaboración de este trabajo se han consultado (previo permiso del Ayuntamiento) los informes y documentos técnicos del Plan de Excelencia, los informes del Estudio de la Oferta y la Demanda turística del año 2000, los informes del Plan de Marketing, las

memorias técnicas y administrativas de la Empresa Municipal de Turismo y otros documentos necesarios. Además se han realizado consultas a los responsables de las áreas de trabajo y al personal técnico y gerencial de la misma al objeto de obtener la información necesaria para describir las acciones y proyectos realizados en estos años.



CAPÍTULO 1

EL PLAN DE EXCELENCIA TURÍSTICA DE SEGOVIA: UNA OPORTUNIDAD PARA EL CAMBIO

CAPÍTULO 1

EL PLAN DE EXCELENCIA TURÍSTICA DE SEGOVIA: UNA OPORTUNIDAD PARA EL CAMBIO

1.1. Introducción y Objetivos del Plan de Excelencia

El Plan de Excelencia Turística de Segovia fue aprobado el 14 de diciembre de 1999 mediante la firma de un convenio de colaboración entre la Secretaría General de Turismo del Ministerio de Industria, Comercio y Turismo, la Consejería de Cultura y Turismo de la Junta de Castilla y León y el Ayuntamiento de Segovia, finalizando el 18 de octubre de 2004.

El Plan tuvo una duración de tres anualidades, más un año de prórroga y fue cofinanciado a partes iguales por las tres administraciones públicas firmantes. La cantidad total de la inversión para todo el periodo fue de 4.056.831,70 euros (Ayuntamiento de Segovia, 2004 c).

La Dirección General de Turismo (Ministerio de Economía y Hacienda. Secretaría de Estado de Comercio, Turismo y Pyme, 1998) indicaba en su informe que con los Planes de Excelencia y Dinamización se puso en práctica una nueva forma de organizar y de gestionar el turismo en España y que además fue un claro ejemplo de cooperación con éxito entre las distintas Administraciones.

El informe apuntaba que los planes de excelencia tuvieron como fundamento que el trabajo en destinos debe ser liderado o impulsado desde la Administración Local, ya que son las autoridades locales quienes tienen gran parte de las competencias para la aplicación de políticas de planificación y gestión turística del destino.

En Segovia, según los informes de la gerencia (Ayuntamiento, 2004 c) el Plan de Excelencia Turística no fue una marca sino una manera de actuar. Su finalidad principal fue aumentar la actividad turística en el municipio y que su oferta fuese lo más competitiva y

CAPÍTULO 1

sostenible posible para consolidarlo como uno de los motores de la economía y del empleo de Segovia.

Para ello se realizaron proyectos tendentes a la mejora del medio urbano y natural del municipio y al aumento, diversificación y mejora de la oferta complementaria. Se trabajó en la puesta en valor de recursos turísticos, en la creación de nuevos productos y en el aumento de la calidad de los servicios turísticos. Por último, se impulsaron actuaciones para conseguir la sensibilización e implicación de la población y de los agentes locales en la cultura de la calidad y de la excelencia.

La dirección del Plan de Excelencia correspondió a una Comisión de Seguimiento formada por los siguientes miembros: dos del Ministerio de Economía (Secretaría de Estado de Comercio y Turismo), dos de la Dirección General de Turismo de Castilla y León, dos del Ayuntamiento de Segovia, uno de la Cámara de Comercio de Segovia y uno de la Agrupación de Hostelería de Segovia.

Durante los años de vigencia del Plan, se actuó en la ciudad para convertirla en destino turístico excelente, regido por el principio de sostenibilidad, al mismo tiempo que se le dotaba de herramientas que asegurasen su competitividad.

Asimismo, el Plan de Excelencia permitió crear sinergias entre los distintos agentes que intervenían en la actividad turística de Segovia, para fomentar el consenso y la coparticipación en las acciones del destino.

En el Plan Estratégico de desarrollo del Plan de Excelencia, realizado por la empresa ICN Artea, S.L. en marzo del año 2000, que sirvió de base para la planificación de las actividades y proyectos del mismo, se ponía de manifiesto que era preciso establecer medidas correctoras de las múltiples deficiencias y amenazas que sufría el turismo de la ciudad de Segovia.

Así pues, según los informes de la empresa consultora Desarrollo e Investigaciones Turísticas (2000 a), encargado de la gerencia del Plan de Excelencia, los objetivos del plan fueron los siguientes:

- fortalecer la “*cultura de la excelencia*” en el sector turístico de Segovia,

- contribuir a la definición de un modelo de ciudad monumental adaptada a las exigencias del mercado turístico del siglo XXI,
- posicionar Segovia como un destino turístico cultural diferenciado que ofrece experiencias y productos turísticos de calidad.

1.2. Estudio de la Oferta y la Demanda Turística

Los primeros informes del Plan (Ayuntamiento, 2004 d) indican que desde el primer momento se consideró que antes de avanzar un ninguno de los proyectos, era necesario realizar un estudio sobre la oferta y la demanda turística de Segovia, ya que el Ayuntamiento no disponía de datos que revelaran cual era la realidad al respecto.

Por este motivo, desde el Plan se planteó la necesidad de realizar una investigación que permitiera cubrir la falta de información y cuyas conclusiones ayudasen a decidir la puesta en marcha de las acciones y objetivos marcados por el Plan. Dicha investigación fue realizada en el año 2000 por la empresa TELECYL (2000 a, b y c), como un proyecto dentro de la primera anualidad del Plan, y fue la base del conocimiento del mercado turístico de la ciudad.

Los resultados del citado estudio permitieron analizar la oferta de la ciudad como destino turístico y compararla con otras ciudades que, con turismo de similares características, fueron considerados destinos competidores.

Para la realización del mencionado estudio, el informe de TELECYL (2000 b) indica que se llevaron a cabo el siguiente número de entrevistas y encuestas: 6 entrevistas en profundidad a expertos del sector turístico, 17 entrevistas en profundidad a *touroperedores*, 2.151 encuestas telefónicas a los 5 mercados emisores nacionales hacia Segovia elegidos (Comunidad de Madrid, Castilla y León, País Vasco, Cataluña y Comunidad Valenciana), 1.500 encuestas personales a turistas en los destinos competidores elegidos (Toledo, Salamanca y Granada) y 1.242 encuestas personales a turistas de la ciudad de Segovia.

Las investigaciones realizadas por TELECYL (2000 b) fueron entre otras las siguientes: estudio de la oferta y la demanda, estudio con expertos del sector turístico y *touroperedores*, estudio de los principales mercados emisores nacionales, estudio de la

CAPÍTULO 1

demanda actual en la ciudad de Segovia, estudio de la demanda potencial en los destinos competidores de Segovia y la realización del análisis DAFO de la ciudad.

1.2.1. Conclusiones del estudio

Se detallan a continuación algunas de las conclusiones del estudio realizado por la empresa TELECYL (2000 a), muchas de las cuales siguen siendo hoy en día una realidad y otras, sin embargo y como iremos viendo a lo largo de estas páginas, han cambiado completamente gracias a las posteriores acciones del Plan y a la gestión de la Empresa Municipal de Turismo.

1. Visitantes:

En el año 2000, fecha en la que se realizó la investigación, Segovia fue visitada por 807.054 turistas; siendo agosto, abril y mayo los meses de mayor afluencia de turistas.

2. Descripción del viaje turístico a Segovia:

El medio de transporte más utilizado por los turistas fue el autobús en un 57,5% y el coche propio en un 30%. El 50% organizaba el viaje por su cuenta y el 24% a través de agencias de viajes. El 66% de los turistas que visitaron Segovia lo hicieron formando parte de una ruta y el 34% restante visitaron exclusivamente la ciudad. La duración media de la estancia en Segovia fue de 1,24 días. El gasto medio por persona y día de los turistas que visitaron Segovia fue de 29,70 euros, de los cuales el 58% fue realizado en restaurantes. Las actividades realizadas con mayor frecuencia eran las visitas a monumentos y la degustación de la gastronomía. Los monumentos más visitados eran el Acueducto, la Catedral, la Plaza Mayor y el Alcázar.

3. Proceso de decisión del viaje turístico a Segovia:

El motivo de elegir Segovia como destino del viaje fue principalmente la visita a los monumentos. El aspecto mejor valorado por los turistas que visitaron Segovia fue la conservación del patrimonio histórico-artístico. Las fuentes de información fueron por conocidos en un 45%, mientras que el 22% no se informó y entre el resto, las más utilizadas fueron las oficinas de turismo del lugar de procedencia y las agencias de viaje. En cuanto a

las expectativas de la visita a Segovia, para el 77,5% de los entrevistados se cumplieron y para el 22% se superaron.

4. Tipos de turismo que podían suponer una fuente de demanda para Segovia:

Turismo de congresos, del idioma, de incentivos y de naturaleza.

5. Principales mercados emisores interiores y exteriores hacia Segovia:

Nacionales: Madrid, Castilla y León, País Vasco, Cataluña y Valencia.

Internacionales: Reino Unido, Francia, Alemania, Estados Unidos y América Latina.

6. Posicionamiento de Segovia respecto a los destinos competidores considerados en el estudio (Toledo, Salamanca y Granada):

Segovia era la ciudad mejor posicionada en Patrimonio artístico. Salamanca era la mejor posicionada en atención y/o amabilidad de la gente. Toledo era la ciudad peor valorada en todas las cuestiones planteadas. Granada era la ciudad mejor valorada conjuntamente.

Las encuestas realizadas destacaron los siguientes aspectos positivos de la ciudad: importante patrimonio histórico, entorno natural privilegiado, buena gastronomía, ciudad próxima a Madrid, tranquila, segura y acogedora. Gran potencial para el turismo de congresos y amplia y variada oferta de actividades culturales en temporada alta.

Y en cuanto a los aspectos negativos, las encuestas destacaban la falta de aparcamientos, demasiado tráfico en el casco histórico, mala señalización, malos accesos por carretera y falta de conocimiento de gran parte del conjunto patrimonial de la ciudad y de sus actividades culturales.

El informe concluía que el producto turístico que ofrecía Segovia era cultura y gastronomía: una ciudad monumental con un ambiente tranquilo, acogedor, seguro y agradable, todas ellas características que actualmente siguen siendo una realidad.

1.2.2. Análisis DAFO y recomendaciones finales

El informe DAFO realizado por TELECYL (2000 b) destaca entre otras cuestiones las siguientes debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades de Segovia:

DEBILIDADES: escasos visitantes que pernoctaban; falta de infraestructuras; falta de información de la oferta de actividades culturales y de otros monumentos menos emblemáticos.

AMENAZAS: falta de promoción en turismo cultural, y que en el extranjero se seguía identificando España con “fiesta, sol y toros”.

FORTALEZAS: se destacaba el excelente patrimonio, sobre todo el Acueducto, a lo que se añadía la buena imagen de la gastronomía. El producto de Segovia estaba muy definido: cultura y gastronomía.

OPORTUNIDADES: se creía importante que hubiera una promoción conjunta de la ciudad y de la provincia; y por otra parte se observaba que la evolución del turismo cultural, de congresos y de idiomas sería muy positiva para Segovia.

Para terminar y como recomendaciones finales, el estudio de investigación de TELECYL (2000 a) proponía diez puntos clave para mejorar Segovia como destino turístico excelente:

1. Mantener y mejorar el Patrimonio artístico y natural de la ciudad.
2. Cuidado del entorno urbano.
3. Mantener la estética del conjunto histórico.
4. Promocionar y distribuir adecuadamente la oferta de actividades culturales.
5. Desarrollo de actividades novedosas y originales que entretengan y emocionen al visitante.
6. Incrementar la implicación del ciudadano de Segovia en la promoción del turismo.
7. Coordinar iniciativas públicas y privadas.
8. Mejorar y ampliar la señalización turística dentro y fuera de la ciudad.
9. Peatonalización de la zona turística.

10. Mejora de los aparcamientos.

1.3. Programas de actuación y proyectos realizados

Según los informes de la empresa Desarrollo e Investigaciones Turísticas (2000 b) se analizaron los resultados obtenidos por el Estudio de la Oferta y la Demanda Turística de Segovia (Ayuntamiento de Segovia 2004 d) y se propusieron varios criterios de intervención turística en la ciudad al objeto de rectificar las debilidades y las fortalezas del destino. Acciones y proyectos sobre todo para aumentar la estancia media, las pernoctaciones y el gasto medio. Asimismo se plantearon proyectos para la diversificación y puesta en valor de los recursos turísticos, la mejora de los sistemas de información turística y de las infraestructuras para la recepción y acogida al visitante. Se realizaron acciones para fidelizar a los turistas que nos visitaban, mejorando la valoración del destino y la potenciación de otros tipos de turismo en la ciudad.

1.3.1. Programa de mejora de la accesibilidad: espacios de acogida e información turística

El objetivo fue mejorar y facilitar el acceso a la ciudad en general y en especial al casco histórico y a las zonas turísticas anexas. Se trabajó en la mejora de la accesibilidad, en su



sentido más amplio, considerando aspectos tangibles (señalización, aparcamientos, transporte, información, etc.) o intangibles (interpretación, acogida, etc.)

Algunas acciones realizadas: señalización turística de los recursos; impulso del transporte turístico; realización del estudio de impactos negativos en los accesos; acondicionamiento y del área para la instalación de un punto de información en la entrada de la carretera de Madrid y su posterior dotación de mobiliario; acondicionamiento del aparcamiento del Regimiento; realización de audioguías; creación de la página web turística, etc.

1.3.2. Programa de optimización turística de los recursos

El objetivo fue incrementar el aprovechamiento turístico de los recursos monumentales,



culturales y naturales de Segovia. Se realizaron acciones para incrementar el conocimiento turístico de Segovia a través de sus recursos y su cultura generando al visitante la sensación de encontrarse en un destino ordenado, estructurado y fácil de disfrutar.

Algunas acciones realizadas: iluminación de la muralla; reposición de elementos ornamentales en la Sinagoga del Corpus; dotación de casetas para ferias temporales; potenciación de la oferta de cursos de español para extranjeros; apertura del museo de la Academia de Artillería para grupos previa reserva; sustitución de jardineras y bolardos en el Acueducto; mejora de la vialidad de la Plaza Mayor; realización del folleto turístico de la Judería; diseño y adecuación de rutas verdes; diseño y aplicación del manual de estilo de la ciudad; diseño y desarrollo del Centro de Interpretación de Segovia en la Alhóndiga; realización de rutas nocturnas teatralizadas en el verano; potenciación de actividades culturales; edición de publicaciones asociadas a varias de las actuaciones del Plan; colaboraciones en la difusión de Titirimundi; acondicionamiento de parte de la Casa de Abraham Senneor para Centro de Interpretación de la Judería y de la Puerta de San Andrés como Espacio Informativo de la Muralla.



1.3.3. Programa de coordinación y sensibilización

El objetivo fue difundir el Plan de Excelencia Turística para conseguir la implicación y



participación de los ciudadanos y del sector turístico y cultural de la ciudad. Se realizaron acciones para informar y hacer partícipes al conjunto de la sociedad de Segovia de los proyectos del Plan de Excelencia.

Algunas acciones realizadas: difusión y sensibilización del Plan y constitución de la mesa por la excelencia turística; realización del foro turístico

comercial, del congreso de turismo y medio ambiente y de la fiesta gastronómica del cochinillo de Segovia.

1.3.4. Programa de competitividad: comercialización y mejora de la calidad

El objetivo fue dotar al destino, a las empresas y a los productos de instrumentos que mejorasen su rentabilidad y posicionamiento turístico, incorporando diversas herramientas al sector para la reorientación del posicionamiento que Segovia tenía en el mercado.

Acciones realizadas: diseño de la marca turística y de la identidad corporativa, diseño del manual de señalización turística, estudio de demanda actual y del mercado potencial de Segovia, comunicación de la nueva imagen de Segovia, guía de imagen de la ciudad, vídeo realizado por TVE sobre Segovia y acciones de sensibilización con policía local y otros grupos del sector turístico.

1.3.5. Programa de convergencia turística: mejora de la calidad del destino turístico

El objetivo fue facilitar la coordinación de los proyectos del Plan con los proyectos de otras administraciones. En este sentido se favoreció la orientación turística de algunas actuaciones del Ayuntamiento y de otras administraciones.

Algunas acciones realizadas: colaboración con la Agenda 21, desarrollo del modelo de gestión integral de calidad turística en destinos que impulsaba la Secretaría General de Turismo, etc.

1.4. Finalización y continuidad de las actuaciones del Plan

Los informes finales de la gerencia (Ayuntamiento de Segovia, 2004 c) explican que con la perspectiva de convertir a la ciudad de Segovia en un destino turístico “excelente”, el Plan de Excelencia orientó sus esfuerzos, apoyado en las fortalezas con que contaba Segovia, en la corrección de dos carencias muy notables en el momento de arranque: por un lado la mala accesibilidad a la información turística, tanto en destino como en origen y por otro la mala difusión de los recursos turísticos de la ciudad. Así pues, se actuó en la creación y dotación de infraestructuras turísticas, modernas y funcionales, y en la divulgación de la información turística a través de diversos elementos de comunicación. El Plan intervino en

CAPÍTULO 1

la diversificación de la oferta turística y la creación y generación de nuevos productos turísticos, conseguidos de la puesta en valor del amplio y rico patrimonio, natural y cultural de Segovia.

El resultado del centenar de actuaciones llevadas a cabo a lo largo de los tres protocolos del Plan de Excelencia se concretó, por ejemplo, en la posibilidad de disfrutar como novedad, de la Judería de Segovia. El Plan logró poner en



valor el barrio judío, señalizándolo y abriendo al visitante la recuperada Antigua Sinagoga Mayor, el nuevo Centro Didáctico de la Judería y el Espacio Informativo sobre la Muralla en la Puerta de San Andrés.

También, dentro del Plan se pudieron realizar itinerarios por el valioso cinturón verde de la ciudad, como atractivo turístico y como complemento a la ruta Patrimonio.

Por otro lado es muy notable, por no decir sobresaliente, la dotación que el Plan realizó para la mejora de la accesibilidad turística. En la última anualidad del Plan, el proyecto de Centro de Interpretación de Segovia que iba a situarse en varias de las salas del edificio de la Alhóndiga, se reconvirtió para que la ciudad contase desde entonces con un Centro de Recepción de Visitantes junto al monumental Acueducto, puerta de entrada a la ciudad Patrimonio.



Con la finalización del Plan y la apertura del Centro de Recepción de Visitantes se creó la necesidad de establecer un organismo o ente de gestión turística en Segovia. Desde el Plan se impulsó la idea de que era la Administración Local la que debía realizar la planificación turística como algo inherente al crecimiento sostenido del sector turístico en la ciudad. El Ayuntamiento era el responsable último de la recepción al turista y también de los nuevos productos turísticos, de propiedad municipal, generados por el Plan de Excelencia.

Además, hubo que tener en cuenta que el comportamiento de la demanda turística con las mejoras realizadas por el Plan había cambiado sustancialmente.

CAPÍTULO 2

LA EMPRESA MUNICIPAL DE TURISMO

CAPÍTULO 2

LA EMPRESA MUNICIPAL DE TURISMO

Con la finalización del Plan de Excelencia y la coyuntura turística creada en la ciudad, era necesario reorientar los sistemas de gestión turística que operaban en Segovia, teniendo en cuenta como se ha indicado anteriormente, que en la asunción de competencias en la gestión del turismo de la ciudad tenía un claro protagonismo y participación el Ayuntamiento de Segovia.

A la ciudad y al Ayuntamiento le correspondía por tanto la continuación y consolidación de las líneas de trabajo emprendidas, la gestión de los productos desarrollados y en general la planificación y gestión turística del destino bajo los epígrafes de calidad y sostenibilidad, apoyándose en las bases que había cimentado el Plan de Excelencia Turística.

2.1. Estudios previos

Teniendo en cuenta el estudio de modelos de gestión turística aplicados en destinos o no similares a la ciudad de Segovia (Ayuntamiento de Segovia, 2004 a) y por otro lado el nuevo perfil del turista del siglo XXI, se realizó un estudio final por parte gerencia del Plan de Excelencia para analizar diferentes modelos administrativos para la gestión turística de las ciudades y ver así cuál debería de ser el punto de partida para la nueva gestión turística de la ciudad.

En dicho informe se hace constar que a comienzos del siglo XXI, fruto de la evolución de la demanda turística, se produjo una nueva concepción de la gestión turística en los destinos. Así, los destinos turísticos más relevantes de España modificaron o implantaron distintos sistemas que permitían realizar una gestión de forma sostenible y con calidad.

Se estudiaron entre otros los modelos de Toledo, Sevilla, Peñafiel y Córdoba, pero se analizaron con más detalle los sistemas de gestión de Barcelona, Santiago de Compostela y Salamanca.

CAPÍTULO 2

Según el informe de la gerencia (Ayuntamiento de Segovia, 2004 c) estas tres ciudades se organizaban de la siguiente forma:

2.1.1. Santiago de Compostela

El Ayuntamiento de Santiago constituyó una sociedad anónima municipal, bajo el nombre de INCOLSA a raíz de la celebración del evento Ciudad Europea de la Cultura. El único socio era el Ayuntamiento de Santiago y la estructura básica la formaban como casi todas las sociedades anónimas, una junta general de accionistas, un consejo de administración, un gerente y varias áreas funcionales.

INCOLSA gestionaba temas de turismo en todos los ámbitos y era el único ente municipal en materia turística en Santiago. Su presupuesto en el año 2001, año en que empezó a funcionar activamente, era de unos 120.000 euros e igualmente recibieron un Plan de Excelencia que financió distintas acciones de promoción. Para su financiación, además del presupuesto indicado, obtenían un 20% más derivado de ingresos por las ventas de servicios turísticos, acuerdos con empresarios, etc.

Desde la empresa se organizaba la atención al turista en los distintos puntos y oficinas de información que gestionaban y se encargaban de la gestión de varios productos turísticos, del transporte turístico, de la oficina de congresos, etc. Su estructura de gestión estaba formada por un gerente, tres responsables de área y cinco responsables de producto. Además, cada una de las áreas contaba con personal técnico, administrativo e informadores.

2.1.2. Salamanca

En la ciudad de Salamanca se constituyó en 2003 una sociedad anónima, municipal, bajo el nombre de TURISMO Y COMUNICACIÓN DE SALAMANCA, S.A., creada a instancias del Plan de Excelencia. El único socio era el Ayuntamiento. Su estructura de gestión la formaban igualmente una junta general de accionistas, un consejo de administración y un gerente. La sociedad contaba con varios técnicos y auxiliares contratados a través de una empresa de trabajo temporal.

Su gestión turística abarcaba tanto la ciudad como la provincia en colaboración con la Diputación Provincial de Salamanca. Su presupuesto en el año 2003 fue de 60.000 euros y

en el año 2004 de 120.000 euros. Sus ingresos procedían del Ayuntamiento y de la venta de productos, guías y folletos en su oficina de turismo.

Al igual que Santiago de Compostela llevaban la representación de la ciudad en el grupo Ciudades Patrimonio y en otros foros similares.

2.1.3. Barcelona

En la ciudad de Barcelona se creó en el año 1991 un consorcio turístico bajo el nombre de TURISMO DE BARCELONA y cuyos socios eran el Ayuntamiento de Barcelona y la Cámara de Comercio. Se encargaba de gestionar el turismo en todos los ámbitos y era el único ente municipal de competencia turística en Barcelona.

Su presupuesto (3 millones de euros) provenía de las aportaciones de cada socio, pero además obtenían una financiación propia, derivados de ingresos por las ventas de servicios turísticos, acuerdos con empresarios, etc.

Las tareas que realizaban eran todas: la atención al turista en los distintos puntos y oficinas de información, la representación de la ciudad, el lanzamiento de nuevos productos turísticos, firmas de convenios y acuerdos con el sector, la gestión del Bus turístico, acuerdos con los cruceros, la gestión de congresos, la creación de productos como “la ciudad de compras”, la tarjeta turística, las reservas de hoteles, la venta de entradas a espectáculos, etc.

En cuanto al personal, contaban con un director general y 11 directores de línea de negocio, 110 trabajadores fijos entre técnicos, administrativos y además 170 trabajadores eventuales.

Con una experiencia excelente, en cuanto a la gestión turística se refiere, su evolución ha venido marcada por la implicación de los empresarios de todos los sectores en la financiación de acciones de promoción y comercialización. Su norma era no comercializar ningún producto ni servicio turístico que no estuviera financiado, en parte, por los empresarios que vayan a beneficiarse claramente de él.

2.1.1. Conclusiones del estudio

Teniendo en cuenta los tres modelos anteriores, la gerencia del Plan analizó la situación real de la gestión turística en Segovia con las necesidades creadas por el Plan de Excelencia Turística.

Había que tener en cuenta que el Ayuntamiento ostentaba la Vicepresidencia del Patronato Provincial de Turismo y que antes de la creación del Centro de Recepción de Visitantes el Patronato se encargaba de la información, recepción y promoción turística de la capital y de la provincia.

Las necesidades detectadas y los modelos estudiados permitieron que el Ayuntamiento tomase la decisión de crear una empresa pública municipal, tipo sociedad anónima, en la misma línea que la Empresa Municipal de Turismo de Santiago, que dinamizase el turismo de Segovia y reinvirtiese sus ingresos en la propia gestión turística de la ciudad.

Se encargaría de la prestación de servicios de calidad, más profesionalizados y capaces de evolucionar al mismo ritmo que las preferencias de sus turistas para temas como el ocio y la cultura. Hay que destacar que los informes indicaban que la gestión interna de la Empresa Municipal haría que Segovia se pudiera adaptar mejor a todos los cambios que pudiera alcanzar la demanda y la oferta turística a lo largo del año.

Con la Empresa Municipal de Turismo sería posible conseguir ingresos por la comercialización de servicios y actividades, que repercutirían en la propia gestión turística de la ciudad ya que era lícita la obtención de beneficios como ingreso de su presupuesto.

El informe de la gerencia (Ayuntamiento de Segovia, 2004 c) además apuntaba que no había que olvidar que la afluencia tan elevada de turistas que tiene Segovia (alrededor de un millón de turistas al año) suponía un elevado gasto municipal en servicios de limpieza, tráfico, obras, calles, etc., y que el presupuesto y los ingresos derivados de impuestos del Ayuntamiento era el correspondiente a una ciudad de 50.000 habitantes y que la capacidad de carga de la misma y su casco antiguo era limitada.

Este ente gestor sería el motor del desarrollo del turismo, sostenible y de calidad de Segovia. Bajo su gestión se encontraría el Centro de Recepción de Visitantes desde donde se distribuiría el importante flujo turístico hacia los atractivos y tan desconocidos recursos

turísticos que tenía la ciudad. Asumiría igualmente la gestión de los centros de información de la Muralla y de la Judería y cuantos se fuesen creando en Segovia para la revalorización de determinados recursos. Se encargaría además de la creación de nuevos servicios y productos turísticos y de la realización de actividades comerciales para la venta de los mismos. Editaría publicaciones y materiales de promoción y divulgación y cualesquiera otras relacionadas con el turismo.

Con estos objetivos, se constituyó la Empresa Municipal de Turismo como Sociedad Anónima Unipersonal cuyo único socio era el Ayuntamiento de Segovia, sin perjuicio de los acuerdos de colaboración con el sector que fuesen necesarios realizar para la puesta en marcha de proyectos concretos.

La estructura orgánica era la misma que tenía INCOLSA: Junta General de Accionistas, Consejo de Administración y Gerente.

La gerencia del Plan (Ayuntamiento de Segovia, 2004 c) informaba que los ingresos tendrían que venir de la aportación municipal como único socio de la empresa, más los derivados de la actividad de la Sociedad: venta de productos y servicios, venta de publicaciones, venta de entradas, venta de artículos en tiendas, etc.

Entre los gastos se tendrían que tener en cuenta los gastos de personal (informadores, responsables de áreas), gastos corrientes, publicaciones, creación y desarrollo de nuevos productos, actividades y servicios, promoción, comunicación, marketing, etc.

2.1. Trámites administrativos

El Ayuntamiento procedió a realizar las gestiones administrativas para la creación de la Empresa Municipal de Turismo, teniendo en cuenta lo siguiente:

La Ley Reguladora de Bases del Régimen Local (Administración del Estado, 2004 a) establecía que los municipios ejercerán en todo caso competencias, en los términos de la legislación del Estado y de las Comunidades Autónomas, en materia de “Actividades o instalaciones culturales y deportivas; ocupación de tiempo libre; turismo”.

El art. 86-1º de la Ley Reguladora de las Bases de Régimen Local (Administración del Estado, 2004 a) establecía que “las Entidades Locales, mediante expediente acreditativo de

CAPÍTULO 2

la conveniencia y oportunidad de la medida, podrán ejercer la iniciativa pública para el ejercicio de actividades económicas conforme al artículo 128.2º de la Constitución y el apartado 2 del precepto citado indicaba que cuando el ejercicio de la actividad se hiciera en régimen de libre concurrencia, la aprobación definitiva correspondería al Pleno de la Corporación, que determinaría la forma concreta de gestión del servicio”.

El art. 97-1º del Real Decreto Legislativo 781/1986, de 18 de abril (Administración del Estado, 2004 b) establece que para el ejercicio de actividades por las Entidades Locales se requiere:

1.- Acuerdo inicial de la Corporación, previa designación de una Comisión de estudio compuesta por miembros de la misma y por personal técnico.

2.-Redacción por dicha comisión de una memoria relativa a los aspectos sociales, jurídicos, técnicos y financieros de la actividad económica de que se trate, en la que deberá determinarse la forma de gestión, entre las previstas por la Ley, y los casos en que debe cesar la prestación de la actividad.

3.- Exposición pública de la memoria después de ser tomada en consideración por la Corporación, y por plazo no inferior a treinta días naturales, durante los cuales podrán formular alegaciones los particulares y entidades.

4.- Aprobación del Proyecto por el Pleno de la Entidad Local por mayoría absoluta del número legal de miembros de la Corporación.

Por todo lo mencionado y según los informes técnicos del Ayuntamiento de Segovia (2.004 b) se constituyó la comisión de estudio para la creación de la Empresa Municipal de Turismo. En junio de ese mismo año se dio por terminada la memoria técnica, jurídica y financiera para la creación de la Sociedad Municipal de Turismo, así como el borrador de Estatutos.

El pleno municipal de 21 de junio aprobó la memoria y el 21 de julio de 2004 se sometió a información pública hasta el 20 de agosto, no presentándose alegaciones. El 30 de agosto de 2004, el Ayuntamiento en Pleno aprobó definitivamente el proyecto de Empresa Municipal de Turismo, comprensivo de la Memoria y los Estatutos, por mayoría absoluta del número legal de miembros.

En octubre de 2004, el Registro Mercantil Central, informó favorablemente el nombre definitivo para la Sociedad “Gestión y Calidad Turística Ciudad de Segovia” S.A.U., nombre con la que se identificaría la sociedad, como sujeto de derechos y obligaciones en todas sus relaciones jurídicas.

El trámite final fue la firma de la Escritura de Constitución de la Empresa Pública de la Sociedad Anónima Unipersonal, que se registró por la vigente Ley de Sociedades Anónimas, además de las disposiciones legales aplicables y por sus Estatutos, dando comienzo de sus operaciones el 19 de noviembre de 2004.

2.2. Los Estatutos de la Empresa Municipal

El documento de los Estatutos de la Empresa Municipal de Turismo (2008 b) indica que los mismos están compuestos por 5 Títulos y 36 artículos.

Los títulos son los siguientes:

1. Denominación, objeto, duración, régimen legal y domicilio social.- Artículos 1 al 4.
2. Capital Social y Patrimonio.- Artículos 5 al 8.
3. Gobierno y Administración de la Sociedad.- Artículo 9 al 28.
4. Régimen Económico.- Artículos 29 al 35.
5. Disolución y Liquidación.- Artículo 36.

Como resumen de los artículos de los estatutos cabe destacar aquello que hace referencia al objeto social de la empresa dentro del título 1:

- En cuanto a la planificación y la promoción: deberá encargarse de la planificación de la actividad turística definiendo estrategias, diseñando y ejecutando campañas para la promoción del turismo de Segovia. Asimismo se encargará de la promoción de los recursos y productos turísticos de Segovia y de las actividades e iniciativas encaminadas a incrementar la demanda turística, la diversificación y la calidad de la oferta turística, especialmente en los sectores del Turismo Cultural, Turismo de Congresos y Turismo Idiomático.

- En cuanto a la recepción: deberá organizar y gestionar la información turística local, elaborando y editando publicaciones y otros materiales para dar a conocer los recursos de

CAPÍTULO 2

Segovia. En este sentido es objeto de la sociedad la gestión y administración de las instalaciones y equipamientos de interés turístico del Ayuntamiento: Centro de Recepción de Visitantes, Centro Didáctico de la Judería, Centro de Interpretación de la Muralla, así como las sucesivas que se vayan creando y de la gestión y explotación de los espacios comerciales, tiendas y similares ubicados en los establecimientos, instalaciones y equipamientos turísticos.

Cabe destacar que la empresa deberá contribuir a la protección y conservación de los recursos turísticos de la ciudad de Segovia, en especial de su Patrimonio histórico y monumental y su entorno natural y a realizar estudios y análisis de la oferta y la demanda turística de Segovia e informar al sector de los datos obtenidos.

En el título 3 se describen los órganos de Gobierno de la Sociedad, que son los siguientes: Junta General, constituida por la Corporación en Pleno del Ayuntamiento; Consejo de Administración y Gerente, cuya misión es dirigir y administrar la Sociedad.

Los artículos 10 al 14 describen la composición de la Junta General, las convocatorias de las Juntas – sesión ordinaria dentro del primer semestre y sesiones extraordinarias cuantas veces sean necesarios -, los asuntos relativos a la constitución y adopción de acuerdos – por mayoría simple de los miembros presentes -, las competencias de la Junta General y las normas de funcionamiento.

Los artículos 15 al 24 describen la composición del Consejo de Administración, las competencias del presidente del Consejo y del Consejo en sí mismo, las responsabilidades de los consejeros, las convocatorias y el régimen de adopción de acuerdos del Consejo.

Los artículos 25 y 26 hablan de la figura del Gerente de la Sociedad y de sus facultades y desde el artículo 27 al 36 los Estatutos hacen referencia a las funciones del Secretario General e Interventor y a todo el régimen económico, la auditoría de cuentas, las cuentas anuales, los beneficios y pérdidas y lo relativo a la disolución y liquidación de la Sociedad.

En cuanto a los beneficios que se puedan obtener de la gestión mercantil de la empresa, deberán invertirse íntegramente en las mejoras y ampliaciones que redunden en utilidad del servicio público que presta, una vez cumplido con lo previsto sobre el fondo de reservas en la ley de sociedades anónimas.

CAPÍTULO 3

TURISMO DE SEGOVIA

CAPÍTULO 3

TURISMO DE SEGOVIA

3.1. Primeras actuaciones de la Empresa Municipal de Turismo

La Empresa Municipal de Turismo tuvo la responsabilidad de liderar un cambio necesario e inexcusable fruto de los cambios producidos en la ciudad por las actividades y proyectos del Plan de Excelencia Turística y de los cambios en la coyuntura turística de comienzos del siglo XXI.

Previo a sus operaciones fue necesario analizar aquello que el Plan de Excelencia había destacado como carencias del destino en la gestión del turismo cultural en la ciudad y que no se había podido solucionar desde el Plan.

Desde el principio la Empresa Municipal de Turismo entendió que la planificación y la gestión turística debían de ser el principio del desarrollo turístico en Segovia. En este sentido desde el Ayuntamiento y desde la Empresa Municipal se planificaron y ejecutaron las acciones correspondientes para corregir las deficiencias detectadas por el Plan en torno a los recursos, a los productos, a las infraestructuras y la oferta.

Para poder comunicar mejor la procedencia de las actividades y proyectos de la gestión turística en Segovia, la Empresa Municipal de Turismo registró Turismo de Segovia como sello identificativo de la empresa. Dicho logo acompañará igualmente a las actividades y proyectos que se realizan desde la Concejalía de Turismo, puesto que Concejalía y Empresa trabajan conjuntamente y se coordinan en los trabajos de promoción y planificación del turismo de la ciudad.



3.1.1. Planificación turística y cultural

1.- Infraestructuras y flujos turísticos. Con la creación del moderno Centro de Recepción de Visitantes, Segovia se convertiría en un referente nacional en la acogida al visitante. La Empresa Municipal de Turismo haría de él su buque insignia y centro de operaciones desde donde gestionar y promocionar toda la oferta turística y cultural de Segovia. A esto hay que unir la gestión realizada desde los Centros de Información de la Muralla y de la Judería, y los nuevos puntos de información turística que se crearían a lo largo de estos años en la estación de trenes de alta velocidad Segovia-Guiomar y en la estación de autobuses.

Se trabajó en la correcta planificación y gestión de los flujos turísticos creando nuevas rutas, señalizándolas, y haciéndolas por lo tanto accesibles en webs, folletos, etc. Las rutas por el barrio de los caballeros, la judería, la muralla, el valle del Eresma o la ruta del



Acueducto, fueron parte de la programación de las visitas guiadas.

Gracias al Fondo para la Modernización de Infraestructuras Turísticas del Ministerio de Industria, Energía y Turismo (FOMIT) la Empresa conseguiría señalizar las nuevas

rutas y todos los recursos turísticos de la ciudad.

Con la realización y tematización de las nuevas rutas turísticas se intentaría solucionar que los recursos patrimoniales estrella (Acueducto, Catedral, Alcázar) ocultasen el valor del conjunto patrimonial, generando por una parte, un problema de sobrecarga de visitantes y por otra, un fuerte desequilibrio en la distribución del flujo de turistas. Además hay que tener en cuenta la posible negativa percepción del turismo por parte de los residentes de Segovia en determinadas épocas del año, ya que en algunos casos se pueden sentir perjudicados por sus impactos, aglomeraciones, congestiones, encarecimientos, etc.

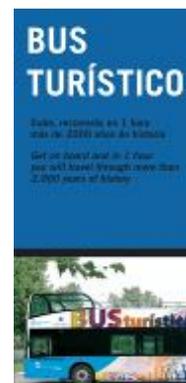
Conviene destacar el proyecto del Espacio Económico Europeo (EEA) que la Concejalía de Turismo desarrolló durante tres años para la mejora y rehabilitación de varios recursos patrimoniales y su mejor uso turístico, trabajando en la recuperación y mejoras de la Muralla, el Acueducto, el Cementerio Judío y el Patrimonio Industrial. Además el Área de

TURISMO DE SEGOVIA

rehabilitación del Centro Histórico-Arch de la Judería, que rehabilitó gran parte de la Judería de Segovia, ayudó a que este barrio sea uno de los más visitados.

Para seguir ampliando las rutas turísticas por Segovia, la Concejalía de Turismo puso en marcha el servicio del Bus turístico que realiza una visita panorámica a la ciudad y por su parte la Empresa Municipal de Turismo promocionó el servicio de taxi turístico como una oferta turística más de Segovia.

Continuando con el tema de las infraestructuras, es de destacar que la creación de varios aparcamientos públicos en las cercanías del casco antiguo vino a resolver uno de los problemas planteados por el Plan, pero sigue sin resolverse la habilitación de zonas especiales para el aparcamiento de autobuses turísticos, lo cual puede suponer cuanto menos una mala imagen para el excursionismo de la ciudad.



En resumen, el problema de la repartición de los visitantes, sobre todo en periodos de mayor afluencia, por todo el casco histórico y por los lugares que habitualmente registran un bajo índice de circulación turística, aún poseyendo importantes recursos, sigue siendo todavía una realidad.

Todas las rutas mencionadas descubren numerosos recursos turísticos desconocidos por la mayoría de los turistas, pero a pesar de los esfuerzos en promoción, comunicación y comercialización empleados, la gran mayoría de los turistas que nos visitan, realizan solo la ruta de Patrimonio de la Humanidad, del Acueducto al Alcázar.

2.-Oferta turística y cultural. Para que la ciudad tuviese una oferta de calidad, la Empresa



Compromiso
de Calidad Turística

Municipal recogió el testigo del Modelo de Gestión Turística en Destinos iniciado por el Ayuntamiento y que la Secretaria General de Turismo

transformaría después en el Sistema Integral de Calidad Turística en Destinos, SICTED.

A pesar de trabajar para conseguir una oferta de calidad, ésta no estaba suficientemente estructurada en su conjunto ni orientada al visitante. A comienzos del s. XXI, según el Estudio de Productos Turísticos: Turismo Cultural (Ministerio de Economía. Secretaría de Estado de Comercio y Turismo, 2001) se ponía de manifiesto que siendo España un país

CAPÍTULO 3

con un enorme patrimonio histórico, únicamente el 10% de este se podía considerar producto turístico. La Empresa Municipal de Turismo realizó los trabajos necesarios para convertir los recursos en productos, haciéndoles accesibles y acondicionándoles para su visita con unas condiciones, horarios y precios adecuados al turismo. Los estudios continuaban diciendo que el porcentaje de recursos que podían considerarse oferta era aún menor. Así pues, la Empresa Municipal de Turismo supo desde el principio que era fundamental convertir los productos turísticos de la ciudad en oferta, haciendo que los derechos de uso de los mismos y su disfrute estuvieran disponibles para su adquisición en el mercado turístico, tanto directamente en el Centro de Recepción de Visitantes, como a través de diferentes canales de comercialización. Para ello se encargó de que la información estuviese suficientemente difundida y las entradas a espectáculos y actividades pudieran ser adquiridas por anticipado en el Centro de Recepción de Visitantes.

Además, desde la Concejalía de Cultura en colaboración con la Empresa Municipal de Turismo se realizaron acciones para la coordinación, gestión y comercialización de festivales y eventos turísticos y culturales que posicionaron a Segovia como candidata a Capital Europea de la Cultura en 2016.

En este sentido se debe destacar el apoyo incondicional de la Empresa Municipal de Turismo, creando en el seno de la sociedad la oficina ejecutiva (2005-2011) que hizo de Segovia una ciudad que postulaba a ser Capital Europea de la Cultura en 2016. Al frente, la Concejalía de Cultura y a sus órdenes la gerencia, varios responsables técnicos y auxiliares crearon un proyecto y una propuesta cultural sólida, reflexiva e ilusionante, a la que apoyaron y para la que trabajaron todos los agentes culturales de la ciudad.



3.1.2. Productos, promoción y comercialización

1.- El Plan de Excelencia (ICN Artea S.L., 2000) planteaba que con una adecuada promoción y comercialización de la ciudad, se podría conseguir aumentar las pernoctaciones y el gasto medio, así como minimizar la fuerte estacionalidad y suplir así el desconocimiento existente de los recursos complementarios al atractivo principal.

TURISMO DE SEGOVIA

Sin embargo, debido a la llegada del AVE a Segovia el 22 de diciembre de 2007, aumentó aún más la idea de que la ciudad podía verse únicamente en un día.



Por todo ello se actuó sobre la diversificación de productos turísticos, acometiendo la creación de productos estructurados en función de la demanda, desarrollando unificadamente el concepto “Ciudad Patrimonio”, generando oferta complementaria a los paquetes turísticos y sobre todo, aplicando una visión integradora o global del destino como producto.

Teniendo en cuenta lo indicado, la Empresa Municipal de Turismo trabajó en la creación de varios productos estructurados en función de la demanda, cuya información y comercialización puede encontrarse en las páginas web de Turismo de Segovia: www.turismodesegovia.com y www.reservasdesegovia.com.

Algunos de los productos desarrollados fueron los siguientes: Segovia para niños, Segovia natural y activa, Segovia deportiva, Segovia gastronómica, Segovia literaria, etc., cuyo breve desarrollo explicaré en las páginas siguientes. Además en estos años se empieza a trabajar desde la Empresa en la creación de producto para el Turismo Idiomático y el de Congresos e incentivos tal y como indicaba el Plan.



2.- Por otra parte, el Plan de Excelencia (ICN Artea S.L., 2000) planteaba que la comunicación del destino y sus recursos era incompleta. También se detectó una infrautilización de herramientas como planes de marketing, para establecer las estrategias de promoción y comercialización del destino, o servicios como las agencias de publicidad especializadas, que definieran los materiales promocionales.

Como se indicará en las páginas siguientes, la Empresa Municipal de Turismo contrató en el año 2008, la realización de un Plan de Marketing Turístico para Segovia y en ese mismo año se creó el Área de Comunicación desde donde se coordina la edición de los materiales de comunicación y promoción de la ciudad apoyándose en la imagen de Segovia como destino turístico cultural.

CAPÍTULO 3

La promoción de la ciudad continuó realizándose a través de las diferentes redes de promoción turística a las cuales pertenecía Segovia, como Ciudades Patrimonio de la Humanidad o la Red de Juderías, entendiendo que este sería uno de los caminos a seguir en la comunicación y promoción óptima del destino.

3.- Otro criterio importante en este apartado es la comercialización. El Plan constataba que la prestación y venta de servicios turísticos no se contemplaba ni se acometía desde las oficinas de turismo existentes en la ciudad y que además no había agencias de receptivo en Segovia. Con esta situación el aprovechamiento de las herramientas de Internet, o la potenciación y control de la comercialización sería difícil de emprender.

Uno de los pasos más importantes dados por la Empresa Municipal de Turismo fue la creación del departamento de comercialización y dentro de éste una Central de Reservas. Pocos destinos patrimoniales españoles disponen de un servicio presencial y *online* en la principal oficina de turismo de la ciudad, donde se pueden adquirir productos, servicios y actividades turísticas del destino.



3.1.3. Financiación

Una buena planificación estratégica debería ser apoyada con diversidad de fuentes de financiación al objeto de conseguir una gestión eficaz y eficiente. En este caso la Empresa Municipal de Turismo contaba con las aportaciones municipales anuales, los ingresos procedentes de acuerdos con empresario del sector y los ingresos de su propia gestión comercial.

En este sentido, la puesta en funcionamiento de los nuevos centros turísticos, la explotación de servicios turísticos y la creación de productos y actividades en la oferta turística, permitirían a la Empresa Municipal de Turismo la obtención de financiación adicional.

3.2. Plan de Marketing

En el año 2008 la Empresa Municipal de Turismo decide acogerse al soporte de promoción de destinos (S.G.T y F.E.M.P) para impulsar un Plan de Marketing que ayudase a plantear estrategias de futuro y a reposicionar la ciudad como destino turístico. Después de realizar

los correspondientes trámites administrativos, fue la empresa ICN Artea S.L. quién se encargó de la redacción del mismo.

Con el Plan de Marketing (ICN Artea S.L., 2008 a) se quiso impulsar y gestionar los diferentes productos turísticos de la ciudad, repensar el destino y actualizarlo conforme a las nuevas ofertas turísticas y culturales de Segovia y a los cambios realizados por la demanda turística en los últimos años.

La propuesta se situaba en el nuevo contexto estratégico del Plan del Turismo Español Horizonte 2020, aprobado por acuerdo del Consejo de Ministros el 8 de noviembre de 2007 (Ministerio de Industria, Turismo y Comercio, 2008) y dentro de un proceso importante de cambio del mercado turístico: repensar el turismo español.

Según los informes previos y el análisis estratégico que hizo la empresa ICN Artea S.L. (2008 a), el Plan de Marketing de Segovia tuvo en cuenta tres claves fundamentales del Plan 2020 que debía de tener en cuenta la Empresa Municipal de Turismo:

- capacidad para afrontar la rapidez con la que cambian las necesidades de los turistas,
- creación de nuevos productos turísticos basándose en recursos turísticos no utilizados hasta ahora,
- promoción de la ciudad rompiendo con lo descriptivo como elemento central de la venta y encaminar los trabajos hacia la búsqueda de las emociones del turista: marketing experiencial o marketing de las emociones.

El Plan de Marketing subraya su enfoque experiencial como parte imprescindible para un resultado exitoso y diferenciado.

En el análisis estratégico de Segovia que hizo la empresa ICN Artea S.L. (2008 b) para el Plan de Marketing, se tuvo en cuenta el estudio de prospectiva realizado en 2005 por la Organización Mundial del Turismo y Comisión Europea de Turismo para el turismo cultural y urbano en los próximos diez años, estimándose un crecimiento constante de este tipo de turismo en todo el mundo. Según estos informes, las ciudades culturales tradicionales perderían parte de la cuota de mercado ante destinos que ofrecieran servicios culturales nuevos o innovadores. Y entre las conclusiones principales de este estudio se destacaba la importancia del desarrollo de nuevos productos para aquellas ciudades que se

CAPÍTULO 3

propusiesen adelantar y aventajar a la competencia. De todo ello, los informes señalaban que buscar la diferenciación iba a ser un elemento clave para el futuro de la industria turística de Segovia.

Los análisis previos (ICN Artea S.L., 2008 b) a la realización del Plan de Marketing calificaban Segovia como un destino patrimonial maduro, con una oferta poco diferenciada en el mercado nacional e internacional frente a sus competidores y con una imagen clásica asociada a sus iconos patrimoniales principales. Planteaban también la necesidad de contar con datos no sólo cuantitativos, sino cualitativos, que proporcionasen el conocimiento de las motivaciones profundas del consumidor turístico que visita la ciudad.

Según la empresa consultora, el Plan debía ser una herramienta de estrategia y gestión para la Empresa Municipal de Turismo.

3.2.1. Planteamiento general

El análisis estratégico previo (ICN Artea S.L., 2008 b) a la realización del Plan, ponía de manifiesto que Segovia había albergado durante años una demanda constituida por públicos en busca de referentes culturales y patrimoniales. Y esto era algo común en casi todas las ciudades del interior de España y por tanto en Segovia.

Sin embargo, la empresa que realizó el Plan de Marketing apuntaba que la sociedad actual busca y necesita nuevos estímulos y no tanto las referencias patrimoniales y culturales que se buscaban en un pasado.

Por lo tanto, a la vista de lo indicado por el Plan de Marketing, la Empresa Municipal de Turismo se planteó buscar las fórmulas para seguir gestionando y promocionando los productos que continuaban atrayendo a centenares de miles de turistas y revalorizar aún más los productos que respondían a las nuevas necesidades de los nuevos turistas.

Puesto que el Plan de Marketing indicaba que Segovia tiene que diferenciarse y dar a conocer esa diferencia, se plantearon trabajos y acciones que reforzasen la imagen de la ciudad como destino turístico, potenciando su diferenciación, y buscando la consolidación y atracción de segmentos de público que contribuyeran a fortalecer y desarrollar la industria turística de la ciudad.

El Plan Operativo del Plan de Marketing (ICN Artea S.L., 2008 a) planteaba cuatro proyectos clave: El Plan de producto del Acueducto, el desarrollo de la marca “Segovia ilumina el cielo”, el Plan de promoción y comercialización de la cultura y las acciones de involucración del sector privado.

3.2.2. Ejes de actuación y acciones realizadas por la Empresa Municipal

3.2.2.1. Eje 1. Desarrollo del producto

Lo primero que se planteó era la creación e impulso de una marca turística para la ciudad de Segovia denominada “Segovia ilumina el cielo”. Después se establecieron cuatro planes de producto en torno a los principales iconos patrimoniales/culturales de la ciudad: Acueducto, Alcázar, Cochinillo y Catedral y Románico. Y para terminar este primer eje el Plan vio necesario realizar un plan de promoción y comercialización de la cultura y el diseño del producto Segovia exclusiva.

Los trabajos realizados por la Empresa Municipal de Turismo en este primer eje fueron:

1. Creación e impulso de la marca turística

La empresa quiso convertir la marca de la ciudad en el gran paraguas comunicador de los servicios turísticos públicos y privados de la ciudad.

Entendamos la marca. ¿Qué quiere decir Segovia ilumina el cielo?



Sobre el sentido de la marca y según se indica en el capítulo 3 del Plan de Marketing (ICN Artea S.L., 2008 a):

Todo tiene que ver con la idea de la luz de Segovia. Algunos escritores y poetas hablan de conceptos y percepciones relativos a la luz de la ciudad. María Zambrano en su obra

CAPÍTULO 3

España, sueño y verdad (1965) habla de la relación que tiene Segovia con la luz: “No cae la luz en Segovia: la ciudad toda ella se alza hasta ella”.

El Plan de Marketing (ICN Artea, 2008 a) indica que “[...] dar luz también es enseñar [...]”: enseñar la cultura, el patrimonio artístico y cultural y donde el cielo hace referencia al elemento universal compartido por todos, sin fronteras...

El Plan continúa diciendo en las mismas páginas que dar la vuelta al nombre Segovia es un acto gráfico que define la peculiaridad de la ciudad, algo que hay dentro de ella con lo que los segovianos se identifican, como el acto de colocar las tejas de las casas al revés. Desde el punto de vista formal, habla de otra manera de entender la ciudad tanto por los ciudadanos como por los visitantes.

En definitiva lo que la marca pretende es tangibilizar los valores emocionales y experienciales de la ciudad.

Desde la Empresa Municipal se aplicó la marca a todos los soportes existentes, respetando los planteamientos conceptuales y formales: en la web de turismo, en el material de promoción y difusión, en los boletines de noticias, en las campañas de comunicación, etc.

Algunos agentes del sector incorporaron la marca de la ciudad a su propio material informativo y de promoción. No obstante y a pesar de la difusión realizada, considero que no se ha logrado al 100% el objetivo planteado por el Plan, es decir que el sector turístico y cultural admita y acoja “Segovia ilumina el cielo” como la marca de la ciudad.

2. Planes de producto. Segovia experiencial: Acueducto, Alcázar, Cochinillo y Catedral y Románico

No cabe duda de que se trata de los referentes con los que se identifica la ciudad en el mercado turístico. Sin embargo el Plan consideraba que a pesar de ser tan potentes y que no hacía falta hacer nada más para promocionarlos, había que mejorar su imagen para los nuevos turistas.

1. En cuanto al Acueducto, el Plan planteaba la realización de “La ópera del Acueducto”, un proyecto de luz y sonido para el Acueducto, trabajando con los sentimientos y las emociones. Se trataría de realizar un espectáculo permanente en determinados periodos de

TURISMO DE SEGOVIA

tiempo y que hiciese aumentar el número de pernoctaciones en la ciudad por el simple hecho de asistir al espectáculo.

De momento ni Turismo de Segovia ni el Ayuntamiento han encontrado la financiación necesaria para la realización del proyecto. Es clara la necesidad de realizar actividades o espectáculos que animen a los visitantes a pernoctar en Segovia, como así lo han hecho otras ciudades como Córdoba con la iluminación nocturna-guiada de la mezquita.



Por parte de Turismo de Segovia, en el año 2011 se puso en marcha la *microsite* del Acueducto (<http://acueducto.turismodesegovia.com/>) alojada dentro de la web general de Turismo de Segovia, actualizada con datos e información del monumento y un 2.0 donde los turistas pueden dejar sus comentarios, preguntas y percepciones. Además en varias ocasiones, el Acueducto ha sido incluido dentro de la programación de las visitas guiadas en Segovia, como la ruta Patrimonio de la Humanidad, la ruta exprés del Acueducto, o la menos conocida ruta A la sombra de los Arcos, que recorre el camino más desconocido del Acueducto, desde el Azoguejo hasta el Monasterio de San Antonio el Real. Hay que destacar especialmente las visitas dinamizadas para los más pequeños, donde el arriero Claudio les enseña cómo se construyó el Acueducto o los recientes talleres para niños en el Centro de Interpretación del Acueducto.

En el periodo 2010-2011 gracias al proyecto del Espacio Económico Europeo (EEA), gestionado por el Ayuntamiento de Segovia (2012), se han realizado



tareas de recuperación del azud del Acueducto y obras de mejora del caz por el valle de la Acebeda. Algo que demandaban paseantes, senderistas y amantes del patrimonio y la naturaleza. Con motivo de dichas obras de restauración en el azud y en el caz del Acueducto, se instaló a comienzos del año 2012 un aforador que nos facilita el número de personas que

CAPÍTULO 3

visitan día a día el azud del Acueducto y sabemos que, por ejemplo, desde abril a diciembre del 2012 fueron 5.636 los senderistas que realizaron los diferentes recorridos hasta el azud (Ayuntamiento de Segovia, 2013).

Por otra parte y dentro del mismo proyecto del EEA, se ha señalado el recorrido del Acueducto soterrado, desde el Postigo hasta el Alcázar, con señales posicionales y varios folletos informativos.



Para completar el proyecto del Acueducto, se realizó un pequeño Centro de Interpretación del Acueducto, dotado de paneles informativos, nuevas tecnologías, vídeos, folletos y guías, donde se da a conocer su construcción y otras curiosidades del monumento. Se encuentra

situado en varias salas de la Real Casa de Moneda, teniendo en cuenta que existe un nexo de unión entre el Acueducto y ésta. En la *microsite* del Acueducto (Empresa Municipal de Turismo, 2010) el texto dice así:

[...] El complejo de la Real Casa de Moneda alberga el Centro de Interpretación del Acueducto. El monumento más emblemático de la ciudad de Segovia está fuertemente vinculado a la Real Casa de Moneda ya que, primero en la Vieja Casa de Moneda y después en el Real Ingenio, se acuñaron reales con una marca de ceca que dio la vuelta al mundo y se convirtió en todo un símbolo: el Acueducto de Segovia.



En el año 2009 se conmemoró el 125 aniversario de su declaración como Monumento Nacional y la Empresa Municipal y el Ayuntamiento organizaron numerosas actividades y proyectos.

En el año 2011 la Empresa Municipal de Turismo organizó la primera edición del Premio Acueducto destinado a reconocer la iniciativa, originalidad y buenas prácticas en turismo y patrimonio. Se presentaron numerosos proyectos desarrollados por entidades públicas y privadas y para Segovia supuso una excelente promoción turística del Acueducto.

2. En el Alcázar, el Plan planteaba la necesidad de actualizar la imagen del monumento en todos los aspectos: promoción, comunicación y visitas. Es importante señalar que su página

web, bien actualizada en cuanto a precios e información, se encuentra claramente anticuada en el diseño www.alcazardesegovia.com. Es cierto que Turismo de Segovia incluye la visita al Alcázar en el programa diario de visitas guiadas y que por lo tanto, según indican



los técnicos de la Empresa Municipal, la colaboración con el Patronato del Alcázar siempre ha sido magnífica. Sin embargo, las mejoras que a juicio del Plan de Marketing son necesarias para revitalizar la atracción de turistas y por consiguiente el aumento de

visitantes e ingresos en el Alcázar, dependen sólo del organismo encargado de la gestión del monumento. El Plan de Excelencia impulsó la realización de visitas guiadas teatralizadas nocturnas al Alcázar, y fue uno de los mayores atractivos para las noches de verano, y muy probablemente uno de los productos turísticos que hicieron aumentar las pernoctaciones en Segovia durante esos meses.

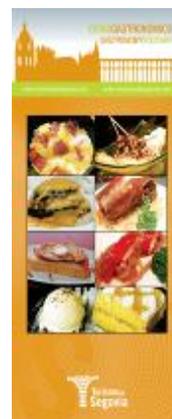
3. Respecto al producto Cochinillo, el Plan planteaba que, teniendo en cuenta que la atracción principal por la visita a Segovia son los monumentos y la gastronomía, era necesario darle aún un mayor empuje. Desde el sector hostelero se han venido realizando diversas jornadas gastronómicas; actividades todas ellas para impulsar el consumo y la promoción de la gastronomía de formas muy diferentes. Pero el Plan planteaba que era conveniente ofrecer una imagen más rica y sofisticada de la cocina segoviana.

Turismo de Segovia puso en marcha una nueva *microsite* <http://gastronomia.turismodesegovia.com/> donde ha reunido toda la oferta gastronómica de



la ciudad. Una pequeña web 2.0 que además sirve de punto de encuentro para turistas y hosteleros. En el año 2010, el Ayuntamiento se incorpora a la Asociación

de Destinos Gastronómicos que bajo la marca Saborea España, promocionará Segovia como destino gastronómico. Como consecuencia de ello, en el año 2013 se ha firmado un acuerdo de colaboración con la Asociación de Industriales Hosteleros de Segovia al objeto de constituir la mesa y el foro de la gastronomía que trabajarán en la promoción de Saborea Segovia, la marca de la gastronomía segoviana.



CAPÍTULO 3

Por otra parte a lo largo de estos años desde el Área de Producto y Comercialización se pusieron en marcha varios productos gastronómicos: el “Menú Cómete Segovia”, menús especiales en colaboración con varios establecimientos de hostelería, el “Bono Gastronómico” que da la posibilidad de recorrer varios establecimientos y degustar diferentes platos, etc. Todos ellos se pueden adquirir en la Central de Reservas situada en el Centro de Recepción de Visitantes.

Además, Turismo de Segovia ha colaborado en la realización de la aplicación Tourkhana, una *gymkhana* turístico-gastronómica que añade un punto de novedad tecnológica a la promoción de la gastronomía: <http://tourkhana.com/>.

4. En referencia a la Catedral y al Románico, gracias a la colaboración con el Obispado



Turismo de Segovia incorporó visitas guiadas al interior de la Catedral dentro de la ruta Patrimonio, así como la realización de visitas especiales al “patrimonio religioso desconocido” dentro del programa de visitas “Los Domingos del Patrimonio”, que posibilitan, por ejemplo, subir a la torre de la Catedral. Recientemente se ha editado una pequeña guía que nos descubre “lo que no te puedes perder” en arquitectura, escultura y pintura de algunas de las iglesias y monasterios de Segovia, siendo ésta otra forma de visitar y hacer un recorrido por los tesoros desconocidos de la ciudad.

No podemos olvidar que una de las principales actuaciones del Plan de Excelencia fue la restauración de los capiteles y vidrieras de la Iglesia del Corpus Christi (Antigua Sinagoga Mayor) y que gracias a los programas de rehabilitación del Ayuntamiento, se está trabajando en el barrio románico de la ciudad, las Canonjías, que es y será uno de los principales atractivos turísticos de Segovia.

Por todo ello se está trabajando en la realización de otra pequeña *microsite* dentro de la web de Turismo de Segovia, al objeto de potenciar toda la oferta turística del patrimonio religioso de Segovia. Dicha *microsite* informará sobre las rutas más conocidas en Segovia como la Ruta del Camino de Santiago, la Ruta de San Frutos, la Ruta de San Juan de la Cruz, etc., todas ellas señalizadas en la ciudad por la Empresa Municipal de Turismo. La

microsite contendrá información actualizada de las actividades musicales y culturales que se ofrecen en algunos de estos espacios patrimoniales.

3. Plan de promoción y comercialización de la Cultura

Desde el Plan de Marketing se planteaba la necesidad de que Cultura y Turismo trabajasen coordinadamente y poder comercializar conjuntamente la cultura como oferta complementaria a los paquetes turísticos. En este sentido, la Central de Reservas ha sido fundamental para la venta presencial y *online* de gran parte de la actividad cultural de la ciudad: Titirimundi, Muces, Folk Segovia, Fis, SegoSJazz, etc.

Como ya he explicado anteriormente, con motivo de la Candidatura a Capital Europea de la Cultura se realizaron acciones similares en los trabajos previos, donde se puso de manifiesto la gran colaboración y coordinación con los diferentes agentes culturales de la ciudad.

Desde el Área de Comunicación de la Empresa Municipal se ha publicado en la web un calendario anual con todos los eventos y actividades de Segovia. Además, se edita bimensualmente una agenda cultural con toda la actividad cultural y turística de Segovia. La agenda también puede consultarse *online* en la web de Turismo de Segovia. Unido a esto se ha creado un boletín de noticias (*newsletter*) semanal que se envía *online* desde la web, con la información puntual de las actividades turístico-culturales.



Para completar estas acciones y según el Plan de Marketing (ICN Artea S.L., 2008 a) faltaría crear una mesa de trabajo liderada por Turismo y Cultura en la que estuvieran implicados los representantes de los principales eventos culturales y turísticos, al objeto de realizar un Plan de Promoción y Comercialización de la cultura con un presupuesto mucho más amplio y concreto.

4. Diseño de Segovia exclusiva

El objetivo era crear productos especiales o visitas exclusivas y desconocidas para atraer un público más exclusivo, sin embargo el trabajo está aún pendiente de consolidarse. Se han

CAPÍTULO 3

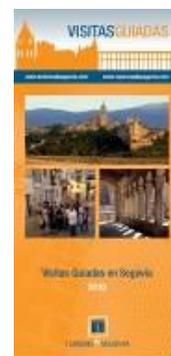
realizado varios intentos con productos especiales, tratando sobre todo el tema del turismo creativo, en torno a la artesanía, la gastronomía o las visitas especiales. Sin lugar a dudas, el tirón de la gastronomía es un reclamo para la ciudad y en este sentido se está trabajando con varios restaurantes para mostrar a grupos concertados el proceso de elaboración del cochinillo. Este producto puede ser un aliciente para este tipo de turismo que lo sabe valorar y está dispuesto a costearlo.

3.2.2.2. Eje 2. Mantenimiento y captación de nuevos públicos

El Plan planteaba que es importante trabajar con los diferentes tipos de público que visitan Segovia. Así pues, se trataría de crear productos y campañas de comunicación para el turista cultural general, el turista exprés, el turista de proximidad y el turista cualitativo.

1. Para el turista cultural, Turismo de Segovia empleó todos sus esfuerzos en posicionarse como un referente en la información turística a través de la web de turismo 2.0., de las *microsites* y de las redes sociales. Una nueva forma de entender y comprender la información. La nueva web además, está conectada con la web de la Central de Reservas donde se comercializa toda la oferta.

2. En cuanto al turista exprés (excursionista), como aconsejaba el Plan de Marketing, se realizaron productos para que el turista que viene a Segovia un solo día, aproveche al máximo su tiempo en la ciudad, intentando que consuma el mayor número de servicios turísticos disponibles. Así pues, se realizaron bonos de museos y monumentos, bonos gastronómicos, visitas exprés, etc. La información está siempre disponible en todas las oficinas de turismo dependientes de la Empresa, además de en las pantallas digitales del Centro de Recepción de Visitantes y en las webs.



3. Las campañas para el fomento de la pernoctación del turista de proximidad que se han realizado no han tenido la repercusión deseada, seguramente porque tampoco se ha podido invertir los recursos económicos necesarios, utilizándose básicamente las nuevas tecnologías, redes sociales, y otras herramientas de marketing *online*. Es una tarea pendiente para la Empresa Municipal, teniendo en cuenta que el turista de proximidad no pernocta en Segovia por la proximidad a su casa y que para él visitar Segovia es realmente

una escapada. Con el objetivo de provocar las pernoctaciones en la ciudad, habría que trabajar en la realización de actividades o eventos nocturnos.

4. En cuanto a la realización de campañas de comunicación para atraer al turista cualitativo unido a la promoción de la cultura de Segovia, el Ayuntamiento ha realizado algunas campañas de comunicación en relación al Festival Internacional de Segovia (FIS), Hay Festival o la Muestra de Cine Europeo (Muces). Pero como ya he indicado, queda pendiente trabajar aún más en la coordinación y realización de campañas de comunicación y promoción donde la cultura y el turismo vayan de la mano para captar este tipo de turista cualitativo cultural.

3.2.2.3. Eje 3. Público Local y Sector Privado

El Plan recomendaba realizar acciones de sensibilización con el público local y con el sector turístico e institucional.

La sensibilización con el público local es una de las cuestiones fundamentales que siempre se tiene en cuenta en la Empresa Municipal de Turismo, tal y como se explicaba en el Plan de Marketing: no se entiende una ciudad para los turistas sin contar con la opinión de los ciudadanos y que las mejoras que se realicen en la ciudad serán buenas para los ciudadanos y por lo tanto buenas para los turistas.

En Segovia, como en el resto de ciudades, el mejor promotor de la ciudad es el propio segoviano. Si entienden, quieren, conocen y sienten como suyas las diferentes acciones y actividades que se realizan en torno al patrimonio cultural, monumental y turístico, será el mejor “boca a boca” para la promoción turística de la ciudad.

La Empresa Municipal de Turismo ha realizado constantemente jornadas informativas y reuniones con el sector al objeto de informar sobre los proyectos y acciones que se van a llevar a cabo y en la medida que se impliquen en ellas, será el éxito de las mismas.

3.2.2.4. Eje 4. La creación de valor a través del conocimiento: Observatorio Plus y Equipo 2020

Observatorio Plus.

El Plan proponía la necesidad de recoger datos no tanto cuantitativos sino cualitativos de los visitantes de Segovia para conocer la experiencia del viajero.

La Empresa Municipal de Turismo ha realizado desde el año 2009 varios boletines del Observatorio Turístico disponibles *online* en la página web de Turismo (Empresa Municipal de Turismo, 2009-2013) pero analiza y contabiliza en su mayor parte datos cuantitativos sobre el turismo que nos visita. Por lo tanto la realización del observatorio plus es una tarea aún pendiente de realizar por la Empresa.

Equipo 2020

El Plan de Excelencia indicaba en el Eje 4 la necesidad de crear un equipo de trabajo formado y ambicioso que pueda hacer frente a los nuevos retos indicados en él. Lo llama el Equipo 2020 y lo formarán las personas trabajadoras de la Concejalía de Turismo y de la Empresa Municipal de Turismo.

El Plan planteaba la creación de diferentes áreas de trabajo y perfiles profesionales para llevar adelante los trabajos mencionados en el Plan de Marketing.

3.3. Áreas de trabajo y proyectos realizados

3.3.1. Concejalía de Turismo

El Ayuntamiento de Segovia gestiona a través de la Concejalía de Turismo la promoción turística de Segovia a través de las siguientes redes de promoción: Ciudades Patrimonio (www.ciudadespatrimonio.org); Red de Juderías de España (www.redjuderias.org); OCPM (Organización de las ciudades del Patrimonio Mundial) (www.ovpm.org); Red de Ciudades Ave (<http://www.avexperience.es/>), Saborea España (<http://www.tastingspain.es/>) y la Red de Ciudades Machadianas (<http://www.redciudadesmachadianas.org/>). Las últimas redes son: Asociación Internacional de Ciudades amiga de las Marionetas (<https://sites.google.com/site/aviama2011/>); Asociación Hispano Japonesa de Turismo

TURISMO DE SEGOVIA

(<http://www.travelinfospain.net>), Cámara Hispano-Japonesa de Turismo (www.camarajaponesa.es) y Chinese Friendly Cities (<http://www.chinesefriendly.com/>).

Todas ellas establecen un plan anual de actuaciones y de promociones conjuntas en las que participa activamente Segovia.

Desde la Concejalía de Turismo se coordinan las acciones en comunicación *on y off line* en Turismo, y se realizan acuerdos y convenios de colaboración con organismos y otras entidades turísticas. En este sentido, cabe destacar el convenio de colaboración que la Concejalía firma cada año con la UVA para la realización de traducciones de folletos, guías y webs y para el asesoramiento en la redacción de textos turísticos. Por otra parte el convenio con la UNED para la organización de clases de español para los estudiantes extranjeros que vienen a Segovia a través de los cursos y programas de “Aprende Español en Segovia” organizados por la Empresa Municipal de Turismo.

Además se encarga de la gestión de subvenciones y ayudas provenientes de diferentes administraciones públicas.

En general la Concejalía tiene encomendada la supervisión técnica y política de las actividades de la Empresa Municipal de Turismo.

3.3.2 Empresa Municipal de Turismo. Turismo de Segovia

Teniendo en cuenta lo indicado en el Plan de Marketing sobre el Equipo 2020, las áreas de trabajo de la Empresa Municipal son las siguientes:

3.3.2.1. Gerencia y Administración

Al frente, una gerente y un administrador contable. Desde la Administración se controla el presupuesto de la Empresa, se realizan las operaciones financieras y contables correspondientes y cualquier otra actividad que tenga que ver con la contabilidad y finanzas de la empresa. La gerencia organiza, controla y supervisa toda la actividad de la Empresa y forma parte del Consejo de Administración de la misma.

3.3.2.2. Área de Calidad y Producto

Un responsable del proyecto se encarga de gestionar el Sistema de Calidad Turística en Destinos (SICTED) y otros programas de calidad como RASGO de la Red de Juderías, o el Sistema de Calidad para restaurantes y oferta gastronómica complementaria dentro de



Saborea Segovia. En cuanto al producto, se encarga de gestionar y desarrollar los productos que, como indica el Plan, impulsan la imagen de Segovia como destino cultural.

Desde su creación se han organizado y desarrollado con éxito los siguientes productos: Turismo familiar (<http://ninos.turismodesegovia.com/>), Turismo de naturaleza (<http://naturalezayturismo.turismodesegovia.com/>) y Turismo gastronómico (<http://gastronomia.turismodesegovia.com/>) con varios



subproductos dentro de cada producto que se comercializan a través de la Central de Reservas de la Empresa Municipal. La ciudad es un referente indudable en Turismo gastronómico pero lo está siendo poco a poco también en Turismo familiar. En estos momentos los técnicos del área están desarrollando productos en torno a la Segovia accesible, trabajando con organizaciones como la Once, analizando la realidad accesible de la ciudad, organizando la información y desarrollando productos adecuados.

El Turismo Industrial se desarrolló a partir del año 2011 bajo el paraguas de la Real Casa de la Moneda fue inaugurada en junio de 2012. Para informar al respecto se ha realizado una página web de la Real Casa de Moneda, redes sociales y un boletín de noticias mensual con toda la actividad cultural y turística que se desarrolla en el monumento. La información de la Real Casa de Moneda puede verse en: <http://www.casamonedasegovia.es/>.



3.3.2.3. Área de Marketing

Como indica el Plan de Marketing coordina las acciones de marketing a desarrollar por los diferentes departamentos de la empresa para la consecución de los objetivos indicados en el

propio Plan. Revisa anualmente los objetivos conseguidos y propone acciones concretas para la realización de determinadas campañas de marketing.

3.3.2.4. Área de Nuevas Tecnologías y webs: Social Media – Comunicación *online*

Desde su creación, la Empresa Municipal ha apostado firmemente por la utilización de herramientas informáticas para la comunicación, la promoción y la comercialización de los productos y actividades turísticas de la ciudad. El trabajo comenzó con la creación de la web de Turismo 2.0. y diferentes *microsites* de productos. Después se crearon cuentas de turismo en diferentes redes sociales y se elaboró el Social Media Plan. Además, en estos últimos meses se ha trabajado en diferentes aplicaciones de turismo para móviles. Ya que el trabajo especializado en redes sociales y comunicación 2.0 es la base para la promoción y comunicación turística de Segovia, la Empresa Municipal de Turismo está desarrollando una estrategia de comunicación y comercialización centrada en las nuevas tecnologías. La toma de decisiones a la hora de elegir un destino turístico está cambiando y cada vez más turistas toman su decisión basándose en la utilización de las redes sociales. La página web de turismo es <http://www.turismodesegovia.com/> y las redes sociales son las siguientes: <https://twitter.com/TurismoSegovia> y <https://www.facebook.com/TurismodeSegovia>. Es de destacar el canal de *YouTube* con varios vídeos de promoción turística de la ciudad y varios de los productos turísticos mencionados: <http://www.youtube.com/TurismodeSegovia>.

3.3.2.5. Área de Comunicación

En cuanto a los soportes convencionales, tal y como indica el Plan de Marketing, desde este área se coordina el trabajo con los colaboradores externos (diseñadores, maquetadores, imprentas...) para la realización de folletos, guías, agenda cultural y todo el material que se necesita para el Centro de Recepción de Visitantes y los puntos de información turística que gestiona la Empresa Municipal de Turismo. Además se encarga de la gestión del banco de imágenes, la realización de notas de prensa para los medios, el envío de los boletines de noticias y la redacción de artículos para revistas y similares del sector en contacto siempre con los medios de comunicación.

3.3.2.6. Área de Información

Fue el primer área de trabajo que se creó en la Empresa, ya que el Centro de Recepción de Visitantes surge como uno de los principales proyectos del Plan de Excelencia que hereda la Empresa Municipal de Turismo. Se trata de un espacio de más de 500 metros cuadrados, para cubrir las necesidades de información, gestión y comercialización turística.



Al frente, el responsable de información, se encarga de organizar y gestionar la información turística del mismo, de los diferentes puntos de información y de los centros de interpretación que gestiona la empresa, así como de la planificación de turnos y horarios para el personal de los mismos. El Centro de Visitantes abre sus puertas de lunes a domingo en horario ininterrumpido desde las 10h a las 18 horas, cumpliendo así lo aconsejado por el Plan de Excelencia. El resto de puntos de información tienen horario similar o de miércoles a domingo, lo cual implica la necesidad de contratar varios informadores turísticos a lo largo del año para poder cubrir los horarios de apertura de todos ellos.

Los puntos de información turística se encuentran en la estación de trenes de alta velocidad y en la estación de autobuses. Además la Empresa gestiona el Espacio Informativo de la Muralla (<http://muralla.turismodesegovia.com>) y el Centro Didáctico de la Judería (<http://juderia.turismodesegovia.com>) con las mismas condiciones de apertura.

Hay que destacar que en junio de 2012 se inauguró la Real Casa de la Moneda de Segovia, cuya gestión turística es igualmente realizada por la Empresa Municipal de Turismo. Y que en mayo del año 2013 se ha abierto al público un Espacio Información en la Casa Museo de Antonio Machado (<http://machado.turismodesegovia.com>) gracias a un acuerdo de colaboración con la Real Academia de Historia y Arte de San Quirce.

A finales del mismo año, se abrirá y se gestionará desde la Empresa Municipal el Museo del Títere en el Arco de Santiago de la Muralla de Segovia.

3.3.2.7. Área de Comercialización

Desde el Plan de Excelencia se hizo un gran esfuerzo inversor en la adecuación de varios



recursos turísticos, pero era preciso y esencial reflexionar sobre cómo convertir los recursos turísticos de la ciudad en verdaderos productos comercializables y que fuesen suficientemente visibles en los mercados.

La gestión turística de muchas ciudades se queda en la simple edición de folletos informativos sobre los recursos turísticos que posee. La Empresa Municipal de Turismo experimentó un gran avance al pasar del recurso al producto, señalizándolo y comercializándolo correctamente para conseguir fidelizar al cliente.



No es suficiente con tener recursos culturales y/o patrimoniales, hay que ponerlos en el mercado para su comercialización como producto. Para ello se dispuso un sistema de reservas adecuado para la comercialización de productos turísticos en el Centro de Recepción de Visitantes, así como la posibilidad de reservas *online* a través de la página web.

Por primera vez es posible reservar y comprar entradas a espectáculos o/y actividades, visitas guiadas, productos gastronómicos, transporte turístico, visitas en globo, taxi turístico, tarjeta turística, visitas dinamizadas para niños, y cualquier tipo de producto creado o no por la Empresa Municipal de Turismo, dando así la posibilidad de comercializar sus productos a través de la Central de Reservas a los agentes culturales y empresarios del sector.

Por otra parte, y dado que no hay empresas de receptivo en la ciudad, la Empresa Municipal de Turismo ha conseguido establecer acuerdos de colaboración y comercialización con diferentes agencias de receptivo fuera de Segovia pero que comercializan diferentes productos turísticos de la ciudad.

Además, a través de las asociaciones y redes de promoción turística a las que pertenece Segovia, mencionadas en este mismo capítulo, se han conseguido acuerdos de comercialización con varios *touropedores* y agencias de viaje, tanto nacionales como

internacionales. La web de la Central de Reservas es www.reservasdesegovia.com y pronto estará integrada dentro de la web general de Turismo de Segovia (www.turismodesegovia.com)

3.3.2.8. Área de Conocimiento

Observatorio Turístico. Desde el año 2009 se han realizado 7 boletines del Observatorio Turístico. Los dos primeros fueron realizados por el grupo de investigación de la Universidad Complutense de Madrid de la mano de Miguel Ángel Troitiño. Con posterioridad los boletines se han venido realizando y diseñando directamente por el personal designado de la Empresa Municipal. Los boletines analizan los datos del Centro de Recepción de Visitantes, de los puntos de información y de los centros que gestiona.

Igualmente se analizan los datos procedentes de la venta de los productos turísticos que se comercializan en la Central de Reservas, el alcance de las webs y *microsites*, y otros soportes tecnológicos. Por otra parte, se comparan y analizan los datos del INE y de los boletines de coyuntura turística de la JCYL y se obtiene así información sobre la estancia media y el gasto turístico. Los boletines del observatorio turístico pueden consultarse en: <http://www.turismodesegovia.com/es/prensa/observatorio-turistico>

Formación. La actualización de los conocimientos de todo el personal de la misma es un objetivo fundamental, sobre todo, la formación en el manejo de herramientas ofimáticas, herramientas de información, promoción y comercialización, elaboración de proyectos, cursos de historia, etc. Además se realizan convenios y acuerdos con Universidades, Institutos y Escuelas Superiores o similares para facilitar las prácticas de sus alumnos en cualquiera de las áreas indicadas.

3.3.2.9. Área de Actividades

El Plan de Marketing destaca la cultura como una característica principal de Segovia. En la cultura de Segovia hay peculiaridades que le hacen especial. Titirimundi, Hay Festival y Muces, entre otras, atraen a un gran número de turistas y tienen ya una importancia de carácter nacional. La diferencia con otras ciudades está en la peculiaridad de estos eventos, como Titirimundi o Hay Festival. Normalmente la “gran cultura” que se realiza en otras

TURISMO DE SEGOVIA

ciudades son los festivales de música, de artes, de ópera..., pero quizá porque la ciudad carece de espacios grandes y adecuados para tales manifestaciones culturales, se ha posicionado como un destino cultural diferente, con una vida cultural muy superior a lo que le correspondería a una ciudad de tales dimensiones.

Al numeroso grupo de actividades que se organizan desde la Concejalía de Cultura se une



la Empresa Municipal de Turismo con las siguientes: Actividades en la Judería; Ciclo de Cine Judío; Actividades Casa Machado; Jornada Europea de la Cultura

Judía; Domingos del Patrimonio; Actividades de la Real Casa de Moneda; Actividades en la Muralla; Actividades en la Puerta de Santiago; Día Mundial del Turismo; Día internacional de los Museos; Día Internacional del Patrimonio; Actividades en torno a la figura de San Juan de la Cruz; Actividades en el Convento de San Agustín, etc.

El objetivo además es doble, ya que con la realización de las mismas se pretende revalorizar determinados recursos turísticos patrimoniales, muchos de ellos gestionados por la Empresa Municipal de Turismo, como es el Centro Didáctico de la Judería, el Arco de San Andrés en la Muralla, la Real Casa de Moneda o la Casa Museo de Antonio Machado.

La promoción y difusión de las mismas se realiza a través de los medios y soportes habituales en la Empresa Municipal (web, *microsites*, redes sociales, *newsletters*...) y la venta de las entradas para poder participar en todas ellas se realiza desde la Central de Reservas, con lo que se recupera parte de la inversión realizada en la organización de las mismas.

3.3.2.10. Segovia Film Office

En el año 2008 se creó la oficina que gestiona los rodajes en la ciudad y sus barrios incorporados, al objeto de coordinar con los diferentes departamentos del Ayuntamiento las cuestiones administrativas que se requieren para los mismos. Se colabora de esta forma con las productoras en la gestión de todas las localizaciones, teniendo en



CAPÍTULO 3

cuenta las diferentes Ordenanzas Municipales y cualquier otra normativa que les pudieran afectar.

Con la pertenencia a la *Spain Film Commission* se consigue promocionar la ciudad entre las diferentes empresas de rodajes y se establecen líneas de colaboración con otras ciudades. Además, Segovia es miembro de pleno derecho desde el año 2011 de la *Asociation of Film Comisioners International*. *Segovia Film Office* es la plataforma para promocionar Segovia como un plató de cine. Toda la información sobre sus actividades se encuentra en la siguiente web: <http://www.segoviafilmoffice.com/>.

3.3.2.11. Segovia Convention Bureau

En el año 2009 se constituye dentro de la Empresa Municipal de Turismo la oficina para la gestión y captación de congresos en Segovia, cuyos socios debían de aportar una cuota anual para poder participar de las actividades y proyectos del mismo. Desde el año 2012 el Convention Bureau se gestiona directamente desde la Empresa Municipal, sin socios y por lo tanto sin cuota alguna. Con este horizonte, su actividad es fundamentalmente promocional y los pocos beneficios que puede obtener, vienen de comisionar a la oferta por los trabajos de gestión en la captación de reuniones, congresos o similares. Por otra parte y como novedad en 2013, dentro de Segovia *Convention Bureau* se creado la figura del “Segovia *Wedding Bureau*” para gestionar los permisos y actividades turísticas en la celebración de bodas en espacios municipales. Para consultar información de todas estas actividades hay que visitar la web: <http://segoviacongresos.turismodesegovia.com/>.



3.3.2.12. Turismo Idiomático

Turismo de Segovia organiza desde el año 2009 diversos cursos de español para extranjeros, impartidos por instituciones universitarias y académicas y que ofrecen cursos de español especializados y combinados con diversas actividades de ocio. Cumple así lo indicado tanto por el Plan de Excelencia en su Estudio de la Oferta y la Demanda (Ayuntamiento de Segovia, 2004 d) como con lo explicado en el Plan de Marketing.



Los cursos que se organizan con la UNED, contemplan una oferta que complementa la enseñanza de la lengua, ofreciendo un trato personalizado, realizando programas a medida y con clases reducidas. En la oferta de servicios complementarios podemos destacar las visitas guiadas, las actividades culturales y de ocio (talleres de música, gastronomía, cerámica, enología, cine...) y actividades deportivas, charlas, debates, etc.

Son de destacar los acuerdos llevados a cabo con varias universidades japonesas (Tokio, Kobe y Osaka) gracias a los cuales son muchos los grupos de estudiantes japoneses que vienen a aprender español a través de Turismo de Segovia. La información de todos los cursos y actividades de ocio para los cursos de español se puede encontrar en: <http://aprende-espanol.turismodesegovia.com/>

Desde el año 2012 el Ayuntamiento de Segovia forma parte del Consorcio Mixto del Sistema Consorcial para el aprendizaje del español, liderado por la Consejería de Cultura y Turismo de la Junta de Castilla y León, a través del cual se organizará todo un programa de promoción para aquellas ciudades de la región que estén vinculadas al turismo idiomático.

3.4. A modo de conclusión

No cabe duda de que Segovia ha experimentado en estos últimos años un cambio enorme en la gestión turística. Es de desear que se siga invirtiendo en posicionar a Segovia como un modelo turístico cultural diferenciado y competitivo, adecuando la estrategia a los cambios estructurales que vaya sufriendo el mercado turístico.

Es de mencionar que casi 10 años después de la creación de la Empresa Municipal de Turismo, la gestión turística de las ciudades sigue siendo hoy actualidad. Un artículo de Hosteltur (2013) destacó al día siguiente de la jornada de Exceltur que algunos de los principales gestores del turismo local del país dialogaron sobre la importancia que tiene el turismo como motor estratégico para el desarrollo local. Amancio López presidente de Exceltur (Hosteltur 2013) subrayaba que el turismo urbano alcanza ya el 16% del PIB de las ciudades. Destacaba además que este tipo de turismo se encuentra en “pleno apogeo” y que en épocas de crisis, como la actual, es un “motor clave” para el desarrollo económico a nivel local.

CAPÍTULO 3

La Empresa Municipal de Turismo debería seguir dando continuidad a la línea de trabajo abordada en los años anteriores, atendiendo al escenario global de difícil coyuntura económica y a la necesidad de optimizar y dotar de mayor eficacia los recursos destinados al mismo. Se tendría que tener en cuenta la estrategia de marketing para Segovia con la política turística que recoge el Plan Nacional e Integral de Turismo (Ministerio de Industria y Turismo, 2012-2015) y el Plan de Marketing Turístico de la Junta de Castilla y León (Junta de Castilla y León, 2012). Hay que tener en cuenta que según indica el citado PNIT, el Instituto de Turismo de España abordará en estos años una campaña para estimular la demanda nacional y se apoyarán de manera clara las tecnologías de la información y comunicación, decisivas para abordar el mercado de forma competitiva.

En el año 2000 el Estudio de la Oferta y la Demanda Turística (TELECYL 2000 a) incluían como referencia que Segovia era visitada por 800.000 turistas. Según las consultas realizadas a la gerencia de la Empresa, es probable que a principios del 2014 en el Centro de Recepción de Visitantes se atiende al turista 3.000.000 y seguramente a finales de este año 2013 las visitas guiadas organizadas por Turismo de Segovia hayan sido realizadas por más 50.000 personas.

En los próximos años se debería impulsar en Segovia la dinámica de crecimiento turístico, incrementando la eficiencia en la gestión turística mediante la colaboración con el sector para posicionar a nuestra ciudad como destino cultural preferente, adaptando los proyectos, actividades y productos a las nuevas tendencias de la demanda turística.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Administración del Estado. (2004 a). *Ley Reguladora de las Bases de Régimen Local*. http://noticias.juridicas.com/base_datos/Admin/l7-1985.t2.html (Consulta: 1 de mayo de 2013).
- Administración del Estado. (2004 b). *Real Decreto Legislativo 781/1986*. http://noticias.juridicas.com/base_datos/Admin/rdleg781-1986.t6.html#a97 (Consulta: 1 de mayo de 2013).
- Ayuntamiento de Segovia. (2004 a). “Estudio de los modelos de gestión turística de otras ciudades”. *Plan de Excelencia Turística*. Informe no publicado.
- Ayuntamiento de Segovia. (2004 b). “Informes para la constitución de la empresa municipal y para la realización de sus estatutos”. *Plan de Excelencia Turística*. Informes no publicados.
- Ayuntamiento de Segovia. (2004 c). “Informes de la gerencia sobre los proyectos y actuaciones”. *Plan de Excelencia Turística*. Informes no publicados.
- Ayuntamiento de Segovia. (2004 d). “Informes del Estudio de la Oferta y la Demanda Turística”. *Plan de Excelencia Turística*. Informes no publicados.
- Ayuntamiento de Segovia. (2012). *Proyecto de Recuperación del Patrimonio Histórico de Segovia*. Segovia: Autor.
- Ayuntamiento de Segovia. (2013). *Datos estadísticos aforador del Acueducto*. Informe no publicado.
- Desarrollo e Investigaciones Turísticas (DIT). (2000 a). “Objetivos del Plan”. *Informes de la gerencia del Plan de Excelencia*.
- Desarrollo e Investigaciones Turísticas (DIT). (2000 b). “Programas de actuación y proyectos realizados”. *Plan de Excelencia Turística*. Informe no publicado.
- Empresa Municipal de Turismo. (2008 a). *Informes técnicos del Plan de Marketing de Turismo*. Informes no publicados.

- Empresa Municipal de Turismo. (2008 b). *Estatutos de la Empresa Municipal de Turismo*.
<http://www.turismodesegovia.com/es/area-de-turismo/composicion-y-objetivos>
(Consulta: 30 de abril de 2013).
- Empresa Municipal de Turismo. (2008 c). *Memoria de la Empresa Municipal de Turismo*.
http://www.turismodesegovia.com/es/prensa/recursos/cat_view/112-prensa/170-memoria-de-la-empresa . (Consultas: 9, 10, 16 y 17 de marzo de 2013)
- Empresa Municipal de Turismo. (2010). *Microsite del Acueducto*.
<http://acueductodesegovia.com> (Consulta: 14 de abril de 2013).
- Empresa Municipal de Turismo. (2009-2013). *Observatorio Turístico de Segovia*.
<http://www.turismodesegovia.com/es/prensa/observatorio-turistico/boletines?gid=113>
(Consulta: 4 de mayo de 2013).
- Hosteltur. (2013). *El turismo: Motor estratégico para el desarrollo local*.
http://www.hosteltur.com/153280_areas-mejora-turismo-ciudad-exceltur.html
(Consulta: 8 de junio de 2013).
- ICN Artea, S.L. (2000). *El Plan Estratégico de desarrollo del Plan de Excelencia*.
Informe no publicado.
- ICN Artea, S.L. (2008 a). *El Plan de Marketing Turístico de Segovia*.
http://www.turismodesegovia.com/es/prensa/recursos/cat_view/112-prensa/169-plan-de-marketing (Consulta: 14 y 15 de mayo de 2013)
- ICN Artea, S.L. (2008 b). *Análisis Estratégico del Plan de Marketing*. Informe no publicado.
- Junta de Castilla y León. (2012). *Plan de Marketing Turístico de Castilla y León 2013-2014*.
http://www.revcyl.com/turismo12/201211/20121125turismo_plan_marketing.pdf
(Consulta: 3 de mayo de 2013).
- María Zambrano. (1965). *España, sueño y verdad*. Barcelona: Editorial Edhasa.

- Ministerio de Economía. Secretaria de Estado de Comercio y Turismo. (2001). *Informe del Estudio de Productos Turísticos: Turismo Cultural*, 45. Madrid: Autor.
- Ministerio de Economía y Hacienda. Secretaria de Estado de Comercio, Turismo y Pyme. (1998). *Informe de los Planes de Excelencia y Dinamización Turística*, 10, 12 y 13. Madrid: Autor.
- Ministerio de Industria, Energía y Turismo. (2012-2015). Plan Nacional e Integral del Turismo de España.
<http://www.tourspain.es/es-es/VDE/Paginas/PNIT.aspx> (Consulta: 5 de mayo 2013).
- Ministerio de Industria, Turismo y Comercio. (2008). *Plan del Turismo Español Horizonte 2020*.
http://www.tourspain.es/es/VDE/Documentos%20Vision%20Destino%20Espaa/Plan_Turismo_Espa%C3%B1ol_Horizonte_2020.pdf (Consulta: 24 y 25 de abril de 2013)
- Organización Mundial del Turismo y Comisión Europea de Turismo. (2005). *El Turismo urbano y la cultura. La experiencia europea*. Madrid: Autor.
- TELECYL, Servicios de Marketing. (2000 a). “Conclusiones del Estudio”. *Informes realizados sobre el Estudio de la Oferta y la Demanda Turística*. (108-117). Informe no publicado.
- TELECYL, Servicios de Marketing. (2000 b). “Informe DAFO”. *Informes realizados sobre el Estudio de la Oferta y la Demanda Turística*. Informes no publicados.
- TELECYL, Servicios de Marketing. (2000 c). “Propuesta de mejoras para Segovia”. *Informes realizados sobre el Estudio de la Oferta y la Demanda Turística*. Informes no publicados.