



Universidad de Valladolid

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES, JURÍDICAS Y DE LA COMUNICACIÓN

Grado Turismo

TRABAJO DE FIN DE GRADO

**LA SEGMENTACIÓN DEL MERCADO TURÍSTICO DE LA CIUDAD
DE SEGOVIA: ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN Y
PROPUESTAS ESTRATÉGICAS**

Presentado por Vanessa Pérez Esteban

Tutelado por D. Carlos Hernández Carrión

Segovia, 20 de junio de 2014

ÍNDICE

Introducción.....	1
-------------------	---

CAPÍTULO 1

CONCEPTOS BÁSICOS EN MARKETING TURÍSTICO

1.1. Segmentación-criterios de segmentación	3
1.2. Posicionamiento	4
1.3. Fuentes de información	4
1.4. <i>Co-petencia</i> (competencia cooperativa)	4

CAPÍTULO 2

EL TURISMO EN SEGOVIA: EL CASO DE LA EMPRESA MUNICIPAL DE TURISMO DE SEGOVIA

2.1. Segovia como producto turístico.....	6
2.1.1. Atractivos.....	6
2.1.2. Estacionalidad de la actividad turística.....	6
2.1.3. Análisis de destinos similares. Competencia directa e indirecta	9
2.1.4. Comparativa de datos estadísticos de 2013	13
2.1.5. Análisis DAFO de la ciudad de Segovia como destino turístico	17

2.2. La Empresa Municipal de Turismo de Segovia.....	21
2.2.1. Descripción	21
2.2.2. Servicios y productos	22
2.2.3. Estrategias de marketing	25

CAPÍTULO 3
SEGMENTACIÓN DEL MERCADO TURISTICO
DE LA CIUDAD DE SEGOVIA

3.1. El mercado de referencia y el mercado relevante de Segovia como destino turístico	29
3.2. Perfiles de clientes y ventajas competitivas	33

CAPÍTULO 4
PROPUESTAS ESTRATÉGICAS

4. Propuestas estratégicas.....	36
Conclusiones.....	48
Referencias bibliográficas.....	51

ANEXO I

Relación de gráficos y tablas	54
-------------------------------------	----

INTRODUCCIÓN

Segovia, declarada en 1985 Ciudad Patrimonio de la Humanidad por la UNESCO, goza de una privilegiada posición en la industria turística. La excelencia de sus recursos patrimoniales y culturales, así como su situación geográfica próxima a la capital de España, han convertido la ciudad en un destino atractivo para personas de todos los rincones del mundo que llegan hasta ella para admirar una obra de ingeniería civil romana única, el Acueducto, y la fortaleza que se alza como la proa de un barco, el Alcázar.

A pesar de la actual coyuntura económica, el turismo sigue teniendo mucho peso en la economía de nuestro país, hecho que se puede trasladar también a Segovia, cuya actividad económica está basada principalmente en el sector servicios, en concreto, en las actividades turística y comercial. Según el informe de Exceltur¹ *Valoración empresarial del año 2013 y perspectivas para 2014*, Segovia se encuentra entre los pocos destinos urbanos españoles que han presentado un balance positivo en ingresos, con un incremento del 4,4%, debido principalmente a la notable afluencia de turistas extranjeros y a una menor dependencia del mercado turístico español. Esta misma entidad estima unas perspectivas positivas para el sector, que seguirá siendo una locomotora clave para el crecimiento de la economía española.

El objetivo de este trabajo es conocer en profundidad el mercado turístico de la ciudad para, por un lado, ser capaces de relanzar el destino Segovia y, por otro, desestacionalizar la actividad turística a través de la atracción de nuevos segmentos de mercado. Para ello, se ha realizado un estudio de los principales segmentos, se ha analizado la oferta para cada uno de ellos y se han propuesto actuaciones estratégicas.

Mi vinculación tanto a la ciudad como al sector turístico por motivos profesionales ha motivado la elección de este tema para la realización del Trabajo Fin de Grado. Desde el año 2009 trabajo en la Empresa Municipal de Turismo de Segovia como técnico del Departamento de Calidad y Producto, además de formar parte del Departamento de Comunicación.

¹ Asociación sin ánimo de lucro formada actualmente por 24 relevantes grupos empresariales turísticos españoles de distintos subsectores: transporte aéreo, por carretera, ferroviario y marítimo, alojamiento, agencias de viajes y tour operadores, medios de pago, alquiler de coches, ocio, parques temáticos, hospitales turísticos, grandes centrales de reservas y tiempo compartido, entre otros.

Para la elaboración de este proyecto he consultado diversas fuentes, tanto primarias como secundarias: manuales de marketing, páginas webs e informes de entidades públicas, así como datos estadísticos recogidos por la Empresa Municipal de Turismo (previa solicitud de permiso a la gerencia para su consulta y publicación). Mi propia experiencia en el sector turístico en España y en el extranjero, sobretodo la adquirida en los más de 5 años que llevo trabajando en la Empresa Municipal de Turismo, también ha sido de gran ayuda para la elaboración del mismo.

El trabajo se desarrolla en cuatro grandes apartados. El primer capítulo recoge una aproximación a los principales conceptos de marketing que se utilizan a lo largo del proyecto: segmentación y criterios de segmentación, posicionamiento, fuentes de información, competencia y cooperación.

En el segundo capítulo se aborda el análisis del turismo en la ciudad de Segovia, la propia ciudad como producto turístico, sus atractivos, características, etc., además del análisis de destinos similares. En este capítulo también se describe la Empresa Municipal de Turismo de Segovia, entidad encargada de la gestión turística del municipio. Se detallan los productos y servicios que comercializa y se analiza su estrategia.

El tercer capítulo realiza un estudio del mercado de referencia y el mercado relevante de Segovia como destino, así como de los perfiles de los distintos grupos de consumidores.

El trabajo concluye con el capítulo cuatro, en el que se establece una propuesta estratégica para cada uno de los segmentos analizados, con la que se conseguiría el objetivo de potenciar la actividad turística.

CAPÍTULO 1

CONCEPTOS BÁSICOS EN MARKETING TURÍSTICO

1. CONCEPTOS BÁSICOS EN MARKETING TURÍSTICO

Por tratarse éste de un trabajo práctico en el que se va a trabajar con determinados conceptos de marketing es importante aclarar cada uno de ellos previamente.

El marketing es la disciplina que trata de identificar las necesidades de los clientes y de encontrar soluciones en forma de productos o servicios, que satisfagan estas necesidades produciendo, a su vez, beneficios para la organización. Parte, por tanto, de las necesidades y deseos de los consumidores y tiene como fin su satisfacción del modo más beneficioso tanto para el consumidor como para la empresa.

Para Drucker (1973) "el objetivo del marketing es conocer y entender al cliente tan bien que el producto o servicio se ajuste perfectamente a sus necesidades...y, en consecuencia, prácticamente se venda solo".

Marketing turístico puede definirse como la aplicación de esta filosofía y técnica en la gestión de las empresas turísticas y en la planificación de los destinos turísticos. Actualmente esto es fundamental para el éxito de una empresa debido a los altos niveles de competencia que exigen una mayor profesionalidad en la gestión y toma de decisiones (Serra, 2010).

1.1. Segmentación - criterios de segmentación.

Santesmases (2012, p. 218) define la segmentación como:

Un proceso de división del mercado en subgrupos homogéneos, con el fin de llevar una estrategia comercial diferenciada para cada uno de ellos, que permita satisfacer de forma más efectiva sus necesidades y alcanzar los objetivos comerciales de la empresa.

Este concepto se basa en que el mercado está compuesto por grupos de consumidores diferenciados a quienes les unen bien sus necesidades o bien sus características sociodemográficas, personalidad, actitudes, etc., que hacen que cada uno de estos grupos reaccione de manera distinta a la oferta comercial y a las estrategias de marketing.

Una correcta segmentación del mercado puede, por un lado, facilitar la detección de nuevas oportunidades de negocio al descubrir segmentos de mercado que no ven

satisfechas sus necesidades con la oferta existente; y, por otro, ayudar a establecer prioridades y analizar la competencia, así como adecuar la oferta de productos y servicios a necesidades concretas.

Los segmentos deben ser identificables, su potencial medible, accesibles, sustanciales, diferentes, posibles de satisfacer en función de las capacidades de la empresa y defendibles ante la competencia.

Los segmentos de mercado se establecen según criterios generales o específicos. Los primeros no están relacionados con el proceso de compra ni con la utilización del producto o servicio y, por ello, sirven para segmentar cualquier población. Por el contrario, los criterios específicos están vinculados al proceso de compra y al uso que se realiza del producto o servicio. A su vez, ambos tipos se subdividen en objetivos y subjetivos. Los criterios objetivos presentan una mayor facilidad para aplicarlos y medirlos que los subjetivos.

Para este trabajo se han usado sobre todo los criterios generales objetivos (sociodemográficos) y específicos subjetivos (motivación).

1.2. Posicionamiento.

Es el lugar que el producto (o marca) ocupa en la mente del consumidor en relación a los productos (o marcas) de la competencia o, en caso de no haber competencia, en relación al producto considerado ideal para el consumidor (Santesmases, 2012, p. 415).

1.3. Fuentes de información.

Las fuentes de información, que pueden ser primarias o secundarias, son los instrumentos de los que se obtienen los datos necesarios para llevar a cabo un estudio de mercado. Las fuentes primarias son aquellas que el investigador necesita generar por primera vez (encuestas u observación directa de las acciones de una persona, etc.) porque, normalmente, no le basta con la información obtenida a través de las fuentes secundarias (páginas web, revistas, etc.).

1.4. *Co-petencia* (competencia cooperativa).

Este nuevo concepto se define como la colaboración entre distintos agentes económicos, en nuestro caso destinos turísticos competidores, con el fin de obtener un beneficio común que de otro modo sería más difícil de obtener, bien por escasez de recursos

materiales y/o humanos, por costes o por complejidad del mercado. Las redes de promoción turística (el Grupo Ciudades Patrimonio de la Humanidad de España², la Red de Juderías de España-Caminos de Sefarad³ o Saborea España⁴) son un ejemplo, puesto que ciudades con un elemento común, bien sea el legado histórico, raíces culturales o la gastronomía, se unen para aprovechar sinergias y ser más fuertes con el fin de lograr un mejor posicionamiento dentro de la industria turística.

Aumentar la calidad y la competitividad haciendo frente común es la base también de los clubes de producto turístico, surgidos en Canadá en los años 80. En aquel momento las autoridades turísticas observaron que necesitaban productos más específicos y más segmentados para su turismo, puesto que los turistas exigían productos más diversificados y menos estandarizados. Así, se unieron grupos de empresarios vinculados a un producto concreto que recibieron ayuda por parte de la administración turística para formación e investigación. Su apuesta fue la calidad y la cooperación para ser más competitivos.

En los clubes de producto se establece un marco de cooperación con unos parámetros de calidad y unos protocolos de actuación que se engloban bajo una marca conjunta y cuenta con el apoyo de la administración. Actualmente se considera una herramienta muy eficaz para desarrollar nuevos productos, mejorar la calidad de los existentes y adaptarse a las nuevas tendencias. En España encontramos ejemplos de clubes de producto como *Estaciones Náuticas* o *Rutas de vino de España*.

² Asociación sin ánimo de lucro creada en el año 1993 cuyo objetivo es actuar de manera conjunta en la defensa y la promoción cultural y turística del patrimonio de las 15 ciudades que lo componen, cuyos cascos históricos han sido reconocidos por la UNESCO como Patrimonio Mundial: Alcalá de Henares, Ávila, Baeza, Cáceres, Córdoba, Cuenca, Ibiza/Eivissa, Mérida, Salamanca, San Cristóbal de la Laguna, Santiago de Compostela, Segovia, Tarragona, Toledo y Úbeda.

³ Compuesta por 24 destinos repartidos por todo el país, tiene como objetivo la defensa del patrimonio urbanístico, arquitectónico, histórico, artístico y cultural del legado judío en España, así como su promoción cultural y turística. Las ciudades que la componen son Ávila, Barcelona, Besalú, Cáceres, Calahorra, Castelló d'Empúries, Córdoba, Estella-Lizarrá, Gerona, Hervás, Jaén, León, Lucena, Monforte de Lemos, Oviedo, Palma, Plasencia, Ribadavia, Segovia, Sevilla, Tarazona, Toledo, Tortosa y Tudela.

⁴ Primera plataforma nacional con vocación internacional para potenciar el turismo y la gastronomía. Está compuesta por la Federación Española de Hostelería (FEHR), la Asociación española de destinos para la promoción del turismo gastronómico, la Organización europea de cocineros (Euro-Toques), la Federación de asociaciones de cocineros y reposteros de España (FACYRE) y Paradores de Turismo. El objetivo de esta plataforma es transformar los productos gastronómicos en experiencias turísticas de gran valor, únicas y especializadas. Una manera distinta de conocer España, una forma especial de saborear cada viaje que va más allá del turismo gastronómico.

CAPÍTULO 2

EL TURISMO EN SEGOVIA: EL CASO DE LA EMPRESA MUNICIPAL DE TURISMO DE SEGOVIA

2. EL TURISMO EN SEGOVIA: EL CASO DE LA EMPRESA MUNICIPAL DE TURISMO DE SEGOVIA

2.1. Segovia como producto turístico.

2.1.1. Atractivos.

Es indiscutible que el mayor atractivo de la ciudad de Segovia es su patrimonio histórico-artístico. Liderado por el Acueducto, magnífica obra de ingeniería civil construida por los romanos hace aproximadamente 2000 años, se suman la catedral, de estilo gótico tardío y conocida como la *dama de las catedrales*, y el imponente Alcázar, uno de los castillos con más solera de nuestro país cuyas puertas fueron traspasadas en el año 2013 por casi medio millón de turistas (datos facilitados por el Patronato del Alcázar). Éste se sitúa entre los monumentos más visitados de España. Estos tres monumentos, unidos a su afamada gastronomía, conforman el gran reclamo turístico de la ciudad. Reseñables son también los magníficos ejemplos de arquitectura románica civil y religiosa; los más de 3.000 metros de muralla que nace y muere en el Alcázar; la aljama hebrea, que guarda su esencia siendo la mejor conservada de España; o su precioso cinturón verde, que esconde la primera ceca mecanizada de nuestro país y la iglesia de la Vera Cruz, fundada por los caballeros de la Orden del Santo Sepulcro en 1208, entre otros edificios. Por último, sus pequeños museos con encanto complementan esta ciudad patrimonial por excelencia. La Casa-Museo de Antonio Machado, antigua pensión que acogió al poeta durante más de una década; la recientemente inaugurada Colección de Títeres de Francisco Peralta, uno de los mejores marionetistas de España; o el Museo de Segovia, instalado en el antiguo matadero del barrio judío, donde es posible recorrer la historia de la ciudad desde sus orígenes.

2.1.2. Estacionalidad de la actividad turística.

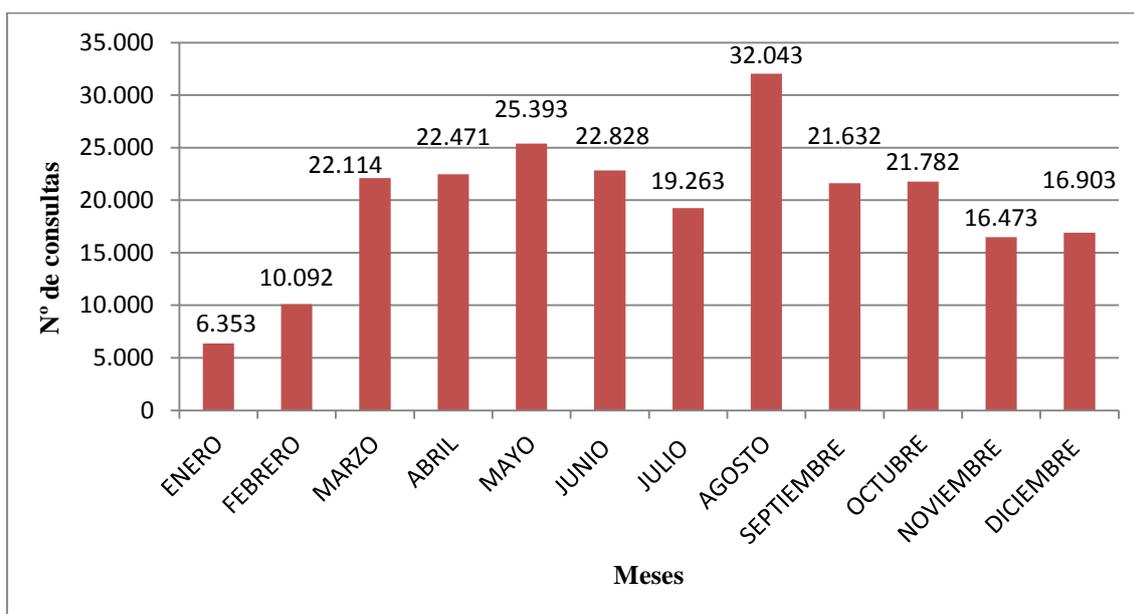
La estacionalidad es una característica común a la mayoría de destinos turísticos. Si bien Segovia no depende del turismo de masas, como sí lo hace la economía de numerosos destinos de sol y playa, hay que señalar que el turismo tiene una influencia muy notable en la actividad económica de la ciudad y, por tanto, la distribución irregular de los flujos turísticos a lo largo del año afecta negativamente a la misma. De este modo, la

desestacionalización de la industria turística se convierte en uno de los principales objetivos tanto de los gestores del turismo como de las empresas del sector.

En el caso de Segovia hay varios aspectos que juegan a su favor si la comparamos con otro tipo de destinos como la costa o zonas de montaña. En primer lugar, la oferta turística no está tan especializada, por lo que el clima no afecta tan directamente y su amplia gama de productos y servicios (gastronomía, festivales, cultura, patrimonio, etc.) son susceptibles de ser consumidos a lo largo de todo el año. Por otra parte, la proximidad a Madrid, importante núcleo de población y destino turístico, convierte a Segovia en una excursión muy atractiva para complementar su estancia, tanto para los visitantes nacionales como para extranjeros. Se suma también el hecho de que Segovia se encuentra dentro de los planes de viaje de un alto porcentaje de turistas extranjeros que ayuda a reducir este fenómeno, pues los periodos vacacionales no siempre coinciden con los de nuestro país.

No obstante, y a pesar de todo lo expuesto, sí se puede hablar de cierta estacionalidad en la actividad turística. Tomando como base los datos estadísticos de 2013 obtenidos por la Empresa Municipal de Turismo (en este caso exclusivamente los recogidos en el centro de recepción de visitantes por ser la principal oficina de turismo y la que más consultas recibe) mostrados en el gráfico 2.1 se observa la evolución de la actividad turística a lo largo de todo el año.

Gráfico 2.1. Consultas atendidas en el centro de recepción de visitantes en el año 2013.



Fuente: Empresa Municipal de Turismo de Segovia y elaboración propia

Estos datos muestran que la industria turística de la ciudad está activa durante todo el año, aunque se aprecian diferencias en función de la época del año.

El mes con mayor demanda de información turística coincide con el periodo vacacional clásico del turismo nacional, agosto. En este mes la ciudad recibe un volumen de turistas de aproximadamente el 60% de la población residente (INE 2013), aunque entre los meses de marzo y junio se observa un repunte importante. Esto se debe principalmente a la elevada afluencia de grupos (intercambio de estudiantes extranjeros, viajes de estudios de centros escolares españoles, asociaciones y grupos de personas mayores, etc.). Además, en este periodo contamos con Semana Santa, en el mes de marzo en caso de 2013, y varios festivos durante los meses de abril y mayo (23 de abril, Día de Castilla y León, normalmente con numerosos visitantes vallisoletanos; 1 de mayo, festivo nacional; 2 de mayo, Día de la Comunidad de Madrid, importante puente en la región vecina, etc.). En el mes de mayo se suma también la celebración de Titirimundi, Festival Internacional de Títeres, que concentra centenares de visitantes en apenas una semana.

Destaca julio por el descenso en el número de consultas en relación a los meses anteriores y posteriores. Según los datos estadísticos recogidos por la EMT desde su creación se puede afirmar que en este mes la actividad turística de la ciudad se ralentiza, principalmente durante la primera quincena.

Los meses de septiembre y octubre se observan repuntes, posiblemente fundamentados en precios más bajos que el mes anterior, últimos días de vacaciones escolares antes de volver al lugar de residencia, el clima suave y, en el caso de octubre, festivos nacionales como el Día del Pilar en el que el volumen de desplazamientos es importante.

El periodo de menor afluencia turística coincide con los meses más fríos, entre noviembre y febrero, si bien los dos últimos del año, motivado por días festivos nacionales y el periodo navideño, se mantienen en buena posición.

A lo largo de todo el año se observa también una diferencia destacable entre los días laborables y los fines de semana, pues tanto en periodos de menor actividad como en la denominada temporada alta, el volumen de visitantes aumenta notablemente los sábados y domingos.

2.1.3. Análisis de destinos similares. Competencia directa e indirecta.

Se distinguen dos tipos de competencia: directa e indirecta. La primera la ejercen aquellas ciudades con características similares a las de Segovia (rico patrimonio histórico-artístico, activa vida cultural e infraestructuras modernas adaptadas al viajero actual) y próximas a Madrid, como son Toledo, Ávila, Salamanca, Valladolid o Cuenca. Son competencia indirecta las ciudades cuya oferta turística es completamente distinta pero también compiten por atraer turistas. En este grupo estaría Madrid, Barcelona, lugares de costa, etc. A continuación se analizan algunos de estos destinos: Toledo, Ávila, Salamanca, Valladolid, Cuenca y Madrid.

- Toledo

Declarada por la UNESCO Ciudad Patrimonio de la Humanidad en 1986, motivada por su importante patrimonio y sus valores culturales. Desde un punto de vista histórico Toledo y Segovia presentan numerosas similitudes: pasado romano, siglos de convivencia de las tres culturas (árabe, judía y cristiana) que dieron lugar a un peculiar casco histórico, importantes monumentos, actividad cultural muy intensa y localizada próxima a Madrid, con buenas comunicaciones tanto por transporte público como por carretera.

Si se analiza desde el punto de vista de comercialización del destino, se observa que el servicio de turismo municipal ofrece, al igual que Segovia, distintos productos y servicios: visitas guiadas - a un precio superior y con menor frecuencia que en nuestra ciudad-, autobús turístico, programas de turismo idiomático, oficina encargada de la gestión de los congresos y eventos, y aplicaciones para móviles inteligentes.

Uno de los microsegmentos en los que se trabaja con ahínco en Segovia es aquel formado por familias con niños, lo que denominamos *turismo familiar*. Toledo fue destino pionero en el proyecto piloto del club de producto *Sello de Turismo Familiar*, otorgado por la Federación Española de Familias Numerosas, y ha creado recientemente un nuevo portal web donde aparece la oferta adaptada a este tipo de turistas, hasta el momento no muy extensa. En este sentido, como se verá más adelante, Segovia presenta una ventaja competitiva puesto que dispone de un amplio y variado programa dirigido a este segmento que cada vez demanda una oferta más específica para disfrutar del tiempo de ocio en familia.

Toledo forma parte de distintas redes de promoción turística (Organización de Ciudades Patrimonio Mundial⁵, Grupo Ciudades Patrimonio de la Humanidad de España, Red de Juderías-Caminos de Sefarad y Red de Ciudades AVE⁶). Todas ellas, a las que pertenece también Segovia, realizan una importante labor de promoción nacional e internacional con el fin de fomentar el turismo.

Se observa que también se dirigen al mercado internacional, pues su página web está traducida a los principales idiomas occidentales (inglés, francés, alemán e italiano) y al japonés.

- Ávila

Ávila, al igual que Toledo y Segovia, cuenta con un importante patrimonio histórico-artístico. Su icono es la muralla, al que se suma la catedral, la basílica de San Vicente y el convento de Santa Teresa, entre otros. El paso de distintas civilizaciones por la ciudad dejó un importante legado, hoy testigo del paso de miles de visitantes. La convivencia de las tres culturas, judía, musulmana y cristiana; el nacimiento de Santa Teresa de Jesús, del que se celebra el V centenario el 28 de marzo de 2015; o el paso de la reina Isabel la Católica por la ciudad, han dado lugar a lo que es hoy como destino turístico.

Desde el punto de vista de la comercialización, Ávila seduce al visitante con visitas guiadas, con menor frecuencia que en Segovia, ya que solamente se ofertan rutas los sábados en temporada baja, fines de semana completos en temporada media y de jueves a domingo en periodos de máxima afluencia; y con la tarjeta turística, que incluye la visita a 11 monumentos y un menú gastronómico con los productos más típicos de la zona.

Ávila también pertenece a redes de promoción turística: Grupo Ciudades Patrimonio de la Humanidad de España, Red de Juderías-Camino de Sefarad y Red de Ciudades Teresianas⁷, puesta en marcha a finales del pasado año.

⁵ Organización internacional no gubernamental sin fines lucrativos dedicada a ayudar a las ciudades miembros a adaptar y perfeccionar su modo de gestión con arreglo a las exigencias particulares atribuibles a la presencia de sitios inscritos por la UNESCO en la Lista del Patrimonio Mundial.

⁶ Proyecto de promoción turística que reúne a las siguientes localidades: Antequera, Barcelona, Calatayud, Ciudad Real, Córdoba, Cuenca, Lleida, Madrid, Málaga, Puertollano, Segovia, Sevilla, Tarragona, Toledo, Valencia, Valladolid, Villena y Zaragoza. Son 18 enclaves de importancia cultural, monumental, de eventos y gastronómica que disponen de tren de Alta Velocidad.

⁷ La Red de Ciudades Teresianas está compuesta por 17 ciudades en las que la mística abrió uno de los conventos de su reforma de la orden del Carmelo: Ávila, Alba de Tormes, Beas de Segura, Burgos,

No disponen de una oferta específica por tipo de visitante, si bien trabajan con empeño para convertirla en "una ciudad para todos" que pueda ser disfrutada por cualquier colectivo. La información turística está disponible solamente en dos idiomas, español e inglés, y su producto no está diferenciado para visitantes nacionales e internacionales.

En cuanto a número de visitantes, el Boletín Informativo del Observatorio Turístico de la ciudad de Ávila refleja que en los 9 primeros meses del año 2013, el centro de recepción de visitantes recibió 177.553 consultas, si bien los datos del último trimestre del año aún no están disponibles. En lo que a procedencia respecta, la mayor parte de turistas y excursionistas son españoles, principalmente de Madrid, Castilla y León, Andalucía y Castilla La Mancha. Los extranjeros proceden en su mayoría de EEUU, Argentina, Brasil, Alemania y Francia.

Ávila y Toledo están realizando una fuerte promoción de eventos que tienen o tendrán lugar próximamente: el V Centenario del nacimiento de Santa Teresa de Jesús y el IV Centenario de la muerte de El Greco, respectivamente. Sendos eventos generarán un importantísimo volumen de visitantes para estas ciudades, dada la importancia de los mismos y la dedicación de los destinos a su promoción.

- Salamanca

Ciudad Patrimonio de la Humanidad, Salamanca también es un importante destino de turismo cultural. Además, la fama de su universidad atrae a miles de estudiantes cada año, así como a turistas de todos los rincones del mundo. En este sentido, Salamanca tiene un mejor posicionamiento con respecto a Toledo, Ávila o Segovia, pues al interés de su patrimonio se une el deseo de estudiar en una universidad de prestigio.

Salamanca ofrece al visitante visitas guiadas cuya peculiaridad es que, además de recorrer los lugares más destacados de la ciudad, se introducen en lugares habitualmente cerrados al público, lo que aporta un valor añadido a la visita.

También pertenece al Grupo de Ciudades Patrimonio de la Humanidad y a la Red de Ciudades Teresianas, como las ciudades anteriores.

- Valladolid

La ciudad de Valladolid posee un importante patrimonio histórico-artístico, la plaza Mayor, la catedral o el Museo Nacional de Escultura Policromada, único en su género en nuestro país. Aunque no tiene iconos tan característicos en términos patrimoniales como las otras ciudades analizadas, sí presenta atractivo como capital autonómica y a nivel gastronómico por su clara apuesta por las tapas y los pinchos, además de sus vinos. Desde el Ayuntamiento se está potenciando el enoturismo y han logrado convertir la ciudad en un referente de pinchos de calidad por los numerosos concursos que organizan a lo largo del año. Otro de sus referentes es la Semana Santa, declarada de Interés Turístico Internacional por su imponente valor estético.

Otro aspecto importante para el turismo de la ciudad es la llegada del tren de alta velocidad a finales del año 2007, que redujo el trayecto a tan solo una hora, lo que la hace muy accesible desde Madrid y mejora sus comunicaciones con el resto de ciudades españolas. De este modo se ha convertido en un destino de turismo urbano de fin de semana muy accesible.

En lo relacionado con los productos y servicios turísticos se observa una oferta amplia y diversificada: visitas guiadas, teatralizadas, especiales para niños o en bici durante todo el año, autobús turístico, tarjeta turística para obtener descuentos, etc. Además, cuenta con oficina de congresos y oficina de gestión de rodajes, así como un departamento de turismo idiomático. Por último, la ciudad está integrada en varias redes de promoción turística: Red de Ciudades AVE, Saborea España y Red de Ciudades Teresianas que ayudan a promocionar sus diversos atractivos.

- Cuenca

Cuenca es también Ciudad Patrimonio de la Humanidad, forma parte del grupo que aglutina a las 15 ciudades españolas con esta declaración, así como de la Red de Ciudades AVE.

La ciudad monumental es una ciudad medieval, ubicada en un espolón largo y escarpado en la confluencia de los ríos Huécar y Júcar. Su mayor exponente son las Casas Colgadas, cuyo origen aún no se sabe con certeza. Junto a este peculiar edificio, hoy sede del Museo de Arte Abstracto Español y de un típico mesón, el puente de San Pablo, desde donde se obtiene la imagen más fotografiada de la ciudad. Otros edificios

representativos son la catedral de Santa María la Mayor, la Torre de Mangana o la iglesia de San Pedro. Destaca también su Semana Santa, declarada de Interés Turístico Internacional y considerada la fiesta de Cuenca por excelencia.

La gestión del turismo en Cuenca la realiza la fundación *Turismo de Cuenca*, constituida por el Ayuntamiento, la Agrupación de Hostelería y Turismo y la Cámara Oficial de Comercio e Industria.

Desde un punto de vista de productos turísticos, Cuenca ofrece visitas guiadas bilingües (español e inglés) y actividades de turismo activo a través de empresas privadas.

- Madrid

Madrid es un importantísimo foco de atracción turística en España, por ser la capital del país y por concentrar importantes hitos turísticos como el denominado *Triángulo del Arte* (museos ubicados en la zona del paseo del Prado; los tres vértices del triángulo son el Museo del Prado, el Museo Thyssen-Bornemisza y el Museo Reina Sofía), la Puerta del Sol o el Palacio Real. A su amplia oferta museística y monumental, dadas sus características de gran urbe, se suman infinidad de espectáculos y eventos deportivos, musicales, culturales, la noche madrileña, compras por distintas zonas de la ciudad, así como productos turísticos diversos, principalmente visitas guiadas (una amplia programación, adaptadas a familias, a personas con discapacidad y para ser realizadas en bicicleta o patines) o autobús panorámico. Ofrecen también visitas guiadas hasta en nueve idiomas, demostrando así el peso que tienen los turistas extranjeros.

Madrid se puede considerar un importante competidor de Segovia, puesto que los turistas encuentran una oferta tan amplia que puede refrenar su impulso a visitar otras ciudades. Sin embargo, y afortunadamente para las localidades de alrededor, muchos de ellos se interesan por el patrimonio próximo y organizan escapadas, en la mayoría de los casos, de un día. Así, éstas se benefician de los flujos de turistas que recibe Madrid, además de recibir a numerosos madrileños que buscan ocio en ciudades cercanas, convirtiéndose en un notable mercado emisor.

2.1.4. Comparativa de datos estadísticos de 2013.

Para elaborar la comparativa de los datos de estas ciudades se han tomado como referencia los datos procedentes del Instituto Nacional de Estadística (INE),

concretamente aquellos procedentes de la *encuesta de ocupación en alojamientos turísticos* del año 2013 que permite conocer el número de viajeros y pernoctaciones mes a mes en distintos puntos turísticos de toda la geografía española. Debe tenerse en cuenta que a fecha de entrega del proyecto el INE informa que los datos a partir de abril de 2013 son aún provisionales.

En esta comparativa no se tendrá en cuenta la ciudad de Madrid por las importantes diferencias que presenta con respecto a las otras ciudades: gran urbe con amplia oferta de infraestructuras turísticas, celebración de eventos de relevancia nacional e internacional, museos y espacios de interés turístico a nivel internacional, etc. El número de viajeros y pernoctaciones no es comparable por ser muy superior al resto de ciudades (más de 7 millones de viajeros y cerca de 15 millones de pernoctaciones).

A partir de los datos facilitados por el INE se observa que Segovia se encuentra en quinto lugar en cuanto al número de viajeros (ver tabla 2.1 y gráfico 2.2) tras Salamanca, Toledo, Valladolid y Ávila. Las tres primeras son ciudades de mayor tamaño que cuentan con una mayor capacidad para gestionar la actividad turística, tanto en lo que respecta a la creación de oferta turístico-cultural como a acciones de promoción y marketing turístico. Esto supone una importante ventaja competitiva con respecto a Segovia, una ciudad que intenta compararse con importantes destinos españoles por la excelencia de su patrimonio. Con respecto a Ávila, ciudad de similares características, Segovia se sitúa detrás de ella pero muy próxima en cuanto a número de viajeros, superándola incluso en viajeros residentes en el extranjero. Este dato es muy relevante para Segovia, pues frente a los 32.291 visitantes internacionales que recibió Ávila, nuestra ciudad acogió a 45.024, lo que supone aproximadamente un 45% más. Este dato muestra que el turismo internacional se siente notablemente más atraído por el patrimonio y la cultura segoviana que abulense.

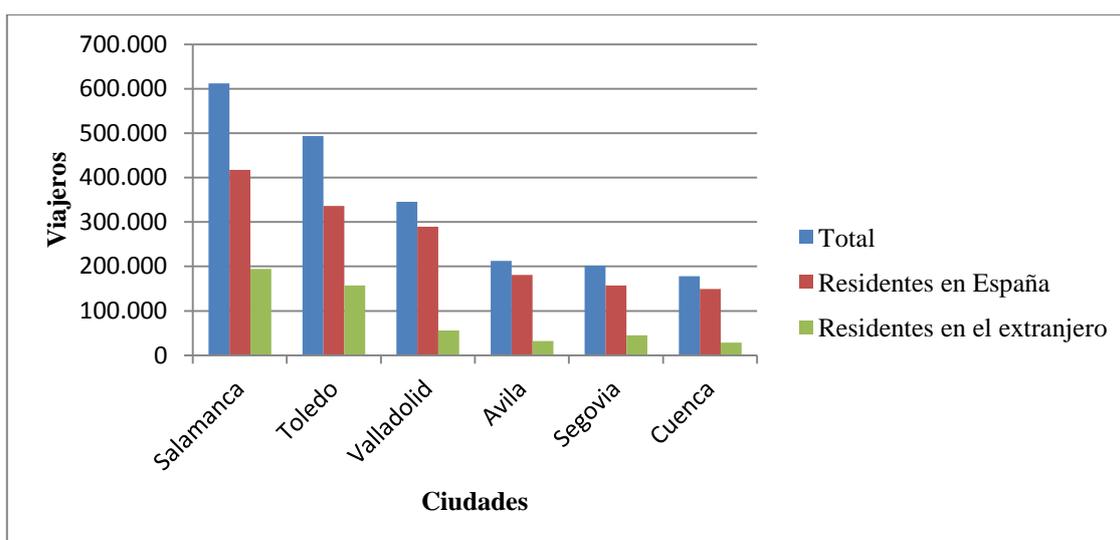
Tabla 2.1. Comparativa datos del INE.

Ciudad	Número de viajeros 2013			Número de pernoctaciones 2013		
	Total	Residentes en España	Residentes en el extranjero	Total	Residentes en España	Residentes en el extranjero
Madrid	7.530.802	3.826.566	3.704.236	14.868.228	6.578.159	8.290.069
Salamanca	612.358	417.454	194.904	951.303	660.025	291.278
Toledo	493.278	335.879	157.399	740.816	510.994	229.822
Valladolid	345.599	289.431	56.168	574.000	471.615	102.385
Ávila	212.882	180.591	32.291	321.109	274.982	46.127
Segovia	201.923	156.899	45.024	290.949	226.764	64.185
Cuenca	177.760	149.468	28.292	275.222	235.973	39.249

Fuente: INE y elaboración propia

Si bien alcanzar las cifras de las tres primeras ciudades es complicado, debería analizarse con detalle las razones por las que Segovia queda por detrás de Ávila en el número total de viajeros nacionales. Dado que la diferencia es escasa (apenas 11.000 visitantes en todo el año) quizás pueda deberse a eventos concretos, a la falta de plazas hoteleras en nuestra ciudad en momentos de máxima afluencia que provoca el desplazamiento a otra ciudad o a los mayores precios de esta oferta en Segovia. Cuenca quedaría en último lugar de este ranking tanto en viajeros nacionales como internacionales.

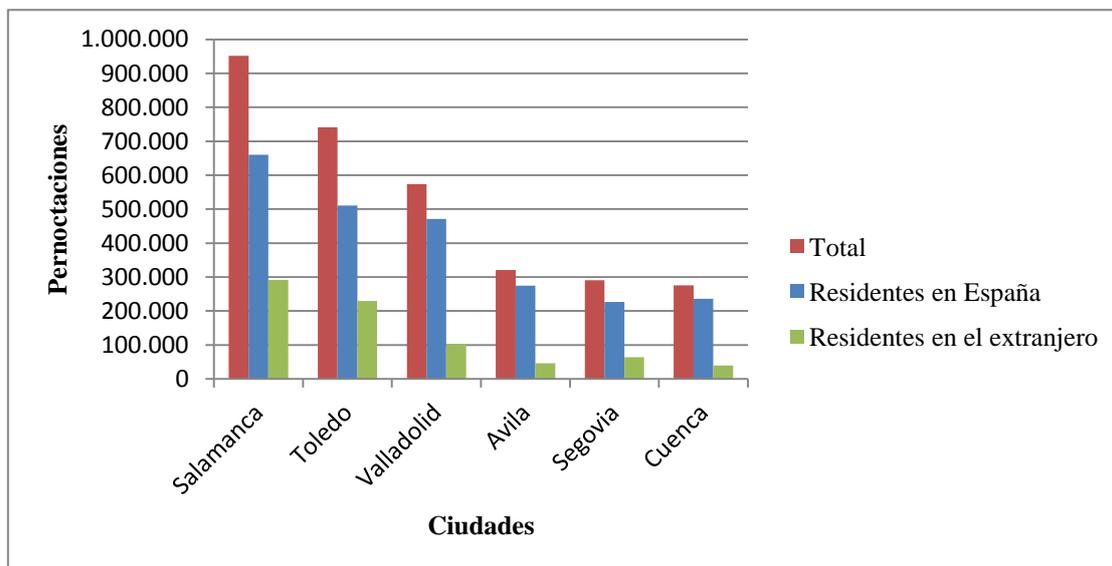
Gráfico 2.2. Número de viajeros en Salamanca, Toledo, Valladolid, Ávila, Segovia y Cuenca durante el año 2013.



Fuente: INE y elaboración propia

Teniendo en cuenta el número de pernoctaciones se obtiene la misma posición (ver gráfico 2.3). Segovia se encuentra muy distante de Salamanca, Toledo y Valladolid, aunque una vez más es superada con escasa diferencia por la ciudad de Ávila.

Gráfico 2.3. Pernoctaciones en Salamanca, Toledo, Valladolid, Ávila, Segovia y Cuenca durante el año 2013.



Fuente: INE y elaboración propia

La diferencia de datos de Segovia con respecto a Toledo, que se podría decir que son competidores históricos, puede deberse a la importante promoción turística a nivel internacional realizada en los últimos años en la ciudad castellano manchega, ya que los principales turoperadores extranjeros incluyen la visita a esta ciudad en sus viajes organizados. Este tipo de viajes aporta un notable volumen de turistas a la misma durante gran parte del año y, además, ayuda a difundir su belleza a través de uno de los métodos de promoción más importantes en turismo, el boca a boca, es decir, las recomendaciones de unos viajeros a otros.

A modo de conclusión, las ciudades citadas comparten multitud de características por ser ciudades patrimoniales con un peso histórico importante, cuna y lugar de paso de célebres personajes que han motivado una riqueza artística y cultural capaz de atraer a miles de visitantes cada año. En los momentos de coyuntura económica actuales, estas ciudades han sabido aprovechar las sinergias del trabajo común, como se demuestra al establecer redes de promoción turística como el Grupo de Ciudades Patrimonio de la Humanidad de España, la Red de Juderías-Caminos de Sefarad o la Red de Ciudades Teresianas. La puesta en común de recursos, tanto culturales como personales y

económicos por parte de las administraciones turísticas demuestra la clara intención de llegar a nuevos segmentos, atraer a un mayor volumen de turistas ofreciendo la suma de sus atractivos y conformar un único destino cultural con la unión de las distintas ciudades.

2.1.5. Análisis DAFO⁸ de la ciudad de Segovia como destino turístico.

Además de los atractivos de Segovia como ciudad patrimonial con un importante legado histórico cultural, se considera necesario realizar un análisis DAFO para conocer tanto los aspectos positivos y potencialidades como aquellos a mejorar como destino turístico.

Debilidades

- Falta de interrelación entre la planificación turística de la ciudad y de la provincia / región para aprovechar sinergias.
- Debido al tamaño de la ciudad, la capacidad presupuestaria del Ayuntamiento para acciones de publicidad, promoción y comunicación turística es inferior a la de otras ciudades de similares características.
- Escasa plantilla del área de turismo del Ayuntamiento de Segovia para realizar trabajo de campo en ciudades objetivo como son Madrid, Barcelona o Valladolid.
- Baja estancia media en la ciudad (1,53 noches, según datos del INE del último año). La mayor parte de viajeros están en tránsito hacia otras zonas de la geografía española o regresan al punto de partida para pernoctar.
- Inexistencia de conexión directa con los aeropuertos de Madrid y Valladolid para impulsar Segovia como destino final y no ciudad de paso.
- Escasa profesionalización en idiomas o cultura del servicio de algunos subsectores turísticos o servicios en constante contacto con turistas (restauración, transporte, policía, comercios, etc.).
- Baja formación del personal del sector en técnicas de marketing / ventas.

⁸ Metodología de estudio para conocer la situación, en este caso de un destino turístico, a través del análisis de sus características internas y su situación externa. Las siglas significan Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades, siendo las debilidades y fortalezas aspectos internos como la disponibilidad de recursos de capital, personal, activos, calidad de la campaña, estructura interna, oferta turística o percepción de los clientes; y amenazas y oportunidades los factores externos, como demográficos, económicos, políticos y legales, sociológicos, medioambientales, tecnológicos o culturales.

- Masiva afluencia de turistas en fechas concretas (Semana Santa, festivos) que colapsa el casco histórico. A ello se suma la dificultad de aparcamiento en estos periodos.

Amenazas

- El destino España sigue asociándose a turismo de sol y playa, dificultando el crecimiento y mejora del sector en ciudades de interior.
- Escaso apoyo de las administraciones provinciales y regionales para el desarrollo turístico de la ciudad.
- Las dificultades de la colaboración público-privada para el diseño e introducción de nuevos productos turísticos desfavorecen el desarrollo turístico del destino.
- La llegada del tren de alta velocidad y la mejora de las infraestructuras de transporte público fomentan el excursionismo, impidiendo que incrementen las pernoctaciones y, por tanto, el gasto turístico.
- Notable dependencia del turismo doméstico que constituye un riesgo elevado en momentos como los actuales en los que España se recupera de una profunda crisis económica.
- Periodos vacacionales muy marcados en todo el país que favorecen la estacionalidad del sector.
- Nuevos destinos emergentes cuya competitividad se basa en precios más atractivos para el turista.
- Descenso paulatino del tráfico de pasajeros del aeropuerto Madrid-Barajas (Fuente: AENA).

Fortalezas

- Segovia (la ciudad vieja y su Acueducto) ostenta la declaración de Patrimonio Mundial por la UNESCO, lo que supone una garantía para el visitante.
- Sus iconos principales, el Acueducto y el Alcázar son su mejor campaña de marketing pues son conocidos a nivel internacional.
- Gran concentración de patrimonio histórico-artístico, cultural y medioambiental que hacen de la ciudad un conjunto monumental incomparable.
- La ciudad muestra una actitud positiva para promover la colaboración de las instituciones público-privadas e impulsar su desarrollo turístico.

- Participación en redes de promoción turística para atraer nuevos segmentos de mercado, fomentar la promoción nacional e internacional y aprovechar sinergias generadas por la unión de destinos.
- Desarrollo de nuevos productos dirigidos a segmentos de mercado concretos, por lo que la atracción de los mismos al destino será más eficaz.
- Organización de festivales de renombre que atraen un importante volumen de personas (Festival Internacional de Títeres Titirimundi, Hay Festival, etc.).
- Amplia experiencia como destino de turismo cultural.
- Situada en una importante región de turismo de interior, Castilla y León.
- Localización privilegiada entre de Madrid y Valladolid, dos importantes núcleos de población con 6.500.000 y 530.000 habitantes aproximadamente (Fuente: INE).
- Ciudad acogedora, cómoda, segura, con calidad de vida y un clima agradable la mayor parte del año.
- La parte principal del casco histórico es peatonal, lo que hace más cómoda su visita para todos los públicos.
- Gastronomía de fama internacional, de calidad y prestigio, a la que se suma los vinos de la región (Castilla y León es una referencia vitivinícola española puesto que cuenta con 9 denominaciones de origen).
- Amplia oferta de alojamiento (hoteles de todas las categorías y precios, apartamentos turísticos, camping, albergue) para cubrir las necesidades de todo tipo de viajeros.
- Buena relación calidad – precio de los servicios turísticos.
- La evolución del consumo de productos y servicios turísticos es positiva.
- Elevada satisfacción del visitante, mostrada en las encuestas de satisfacción realizadas por la Empresa Municipal de Turismo.
- Personal cualificado en las oficinas de información turística (alto nivel de idiomas, formación continua en nuevas tendencias del sector, guías oficiales con formación universitaria en Historia y Arte, personal muy resolutivo).
- Incipiente actividad cultural durante todo el año y dirigida a todos los públicos.
- Ciudad con un elevado número de universitarios, muchos de ellos procedentes de otras comunidades autónomas, lo que les convierte en clientes potenciales.
- Los medios de comunicación locales y regionales reflejan activamente las propuestas del Área de Turismo del Ayuntamiento de la ciudad.

- Proximidad a localidades de interés turístico como el Real Sitio de San Ildefonso y Pedraza.

Oportunidades

- La demanda de viajes cortos o *city breaks* sigue en aumento, más aún en tiempos de crisis en los que se han visto beneficiados por un descenso de los grandes viajes.
- Gran oportunidad para el segmento MICE⁹ al combinar las buenas comunicaciones con Madrid y la amplia oferta turístico-cultural.
- Ventajas frente a ciudades más grandes (seguridad, tranquilidad, proximidad a importantes núcleos turísticos, oferta cultural, etc.) para el producto turismo de estudios (turismo idiomático, posgrados, viajes de estudios, etc.).
- Las ciudades competidoras no disponen de una importante oferta para segmentos de interés para Segovia como son el turismo asiático o familias con niños, entre otros.
- Incremento del interés en la cultura sefardí por parte del colectivo judío residente en EE.UU e Israel principalmente, que llega a Segovia para conocer el pasado de sus antecesores.
- El turismo rural constituye una oportunidad y una amenaza al mismo tiempo. Ella misma es su propia competidora, puesto que los pueblos próximos atraen a turistas que visitan la ciudad en unas horas para regresar posteriormente al alojamiento rural que suele ser más económico.
- El atractivo de la ciudad fomenta fácilmente el aumento de *publicity*, espacios gratuitos en los medios de comunicación para persuadir al público.
- Medios de comunicación nacionales e internacionales muy diversos se hacen eco de la belleza de la ciudad.

⁹ Meetings, Incentives, Conferences, Events (reuniones, incentivos, conferencias, eventos)

2.2. La Empresa Municipal de Turismo de Segovia.

2.2.1. Descripción.

La Empresa Municipal de Turismo de Segovia (EMT) forma parte, junto con la Concejalía de Turismo, del Área de Turismo del Ayuntamiento.

Un técnico de turismo y delegado-técnico de las redes de promoción en las que participa Segovia (Grupo de Ciudades Patrimonio de la Humanidad de España, Red de Juderías de España-Caminos de Sefarad, Red de Ciudades Ave, Red de Ciudades Machadianas, etc.) coordina los trabajos entre los dos organismos integrantes del área.

La EMT fue constituida en diciembre de 2004 como sociedad mercantil pública bajo la forma de sociedad anónima unipersonal, siendo su razón social Gestión y Calidad Turística Ciudad de Segovia, S.A.U. Su sede social se encuentra en la calle Judería Vieja, 12, Segovia.

El objeto social de la empresa es el desarrollo de la actividad turística en Segovia al más alto nivel, objeto no sólo justificado por haber sido declarada Ciudad Patrimonio de la Humanidad por la UNESCO en 1985, sino también por su importante riqueza patrimonial y la repercusión del fenómeno turístico en la economía local, habiéndose convertido en uno de los pilares básicos de ésta.

La presidencia y vicepresidencia de la empresa recaen, respectivamente, en la Alcaldía de Segovia y en la Concejalía de Patrimonio Histórico y Turismo.

Está formada por 4 unidades de negocio y 8 áreas de trabajo, además de gerencia y administración:

- Unidad de negocio Segovia Film Office.
- Unidad de negocio Turismo Idiomático.
- Unidad de negocio Segovia Convention Bureau.
- Unidad de negocio Central de Reservas.
- Área de Marketing y Publicidad.
- Área de Calidad y Producto.
- Área de Comercialización.

- Área de Comunicación.
- Área de Nuevas Tecnologías y Webs.
- Área de Formación.
- Área de Mantenimiento y Tareas Administrativas.
- Área de Información.

El equipo técnico lo integran actualmente 34 personas, repartidas entre las distintas áreas y los espacios gestionados por la empresa:

- Centro de recepción de visitantes.
- Punto de información de la estación de AVE.
- Punto de información de la estación de autobuses.
- Punto de información de la muralla.
- Centro Didáctico de la Judería.
- Real Casa de Moneda.
- Colección de Títeres de Francisco Peralta.
- Casa-Museo de Antonio Machado.

2.2.2. Servicios y productos.

La EMT ofrece una amplia gama de productos y servicios turísticos orientados a satisfacer las más diversas necesidades de los visitantes que acuden a la ciudad.

El visitante de negocios dispone de la oficina *Segovia Convention Bureau*, cuya función es facilitar información y gestiones a los organizadores de congresos y/o eventos para llevarlos a cabo en nuestra ciudad, así como a los propios delegados para hacer de su estancia en Segovia una experiencia agradable y provechosa.

Las productoras cinematográficas disponen del servicio de *Segovia Film Office*, oficina de promoción audiovisual cuyo principal objetivo es la promoción de la ciudad mediante el fomento de la cultura de la imagen, así como la estimulación y consolidación de la oferta cinematográfica y audiovisual.

El producto estrella de la empresa son las *visitas guiadas*, realizadas a diario por guías oficiales pertenecientes a la propia plantilla. Las distintas campañas del año, denominadas *Conoce Segovia*, ofrecen visitas todos los días del año (a excepción de los festivos navideños) en horario de mañana y tarde. Las visitas más demandadas, y por ello las ofrecidas en un número mayor de ocasiones, son *Patrimonio de la Humanidad*, que recorre el eje principal, desde el Acueducto hasta el Alcázar, y *Por la Judería*, que se introduce en la aljama hebrea para conocer en profundidad el legado que el pueblo judío dejó en la ciudad. Asimismo, se van introduciendo visitas novedosas en función de eventos histórico-culturales o de actualidad, cuya aceptación es destacable. Cabe citar el caso de la visita guiada *Isabel en Segovia*, ruta que recorre los lugares más representativos de la vida de la futura Reina de Castilla, motivada por el éxito de la serie de TVE y cuya acogida por parte de los visitantes ha sido muy positiva; *San Juan de la Cruz*, diseñada con motivo de la Jornada Mundial de la Juventud que tuvo lugar en Madrid en el verano de 2011 y que se sigue ofreciendo actualmente; o la recientemente estrenada *Santa Teresa en Segovia*, puesta en marcha por el V Centenario de su nacimiento el próximo año y en torno al cual se llevarán a cabo diversas actividades.

Durante el año 2012, un total de 7.951 personas participaron en *Conoce Segovia*, número que se vio incrementado en 2013, cuando 9.781 optaron por conocer la ciudad de este modo (Fuente: Central de Reservas de Segovia).

Además, la EMT organiza *ciclos de actividades* de temática variada en distintos espacios de la ciudad. Actualmente están en marcha los siguientes: *VII ciclo de actividades en la Judería*, *programa de actividades de la Casa-Museo de Antonio Machado*, *II ciclo de actividades en la Real Casa de Moneda*, *Segovia para niños ¡y padres!* y *Domingos de patrimonio*. En los próximos meses se sumarán los ciclos de conciertos *Verano en San Agustín* y *Martes en la Muralla*. Además, cada año se llevan a cabo actividades puntuales con motivo de actos o eventos vinculados a la ciudad, de ello son ejemplo las actividades que tendrán lugar entre los últimos meses del presente año y principios de 2015 debido a la celebración del V Centenario del nacimiento de Santa Teresa o los talleres-demostración de cultura tradicional japonesa y la exposición *Sin perder contra la lluvia* del pasado mes de marzo, motivada por el aniversario del tsunami que asoló parte de Japón en 2011. Segovia organiza este tipo de eventos como miembro de la Red de Ciudades Teresianas y de la Asociación Hispano-Japonesa de Turismo, respectivamente.

La *oferta para grupos* es también muy amplia. Entre las propuestas se encuentran visitas guiadas relacionadas con el patrimonio histórico y natural de la ciudad y provincia, talleres, paseos teatralizados, gymkhanas, etc.

Otro de los productos en los que trabaja la EMT es en *turismo activo*. Rutas de senderismo por la ciudad y su alfoz, raid histórico que incluye pruebas de orientación, piragüismo y rappel, rutas a caballo, en bici, vuelos en globo, avioneta, o helicóptero, espeleología en localidades próximas, rutas en 4x4, así como paquetes formados por actividades de aventura y productos gastronómicos conforman esta oferta.

Siendo la gastronomía uno de los principales atractivos de la ciudad no podían faltar los *productos gastronómicos* que se van modificando con el fin de adaptarse más y mejor a la demanda de los visitantes. Entre aquellos puestos en marcha en los últimos años se encuentra el *bono gastronómico*, para degustar la cocina típica segoviana en varios establecimientos por un precio muy ajustado, los *Menús de Cine*, con motivo de MUCES¹⁰, o las *Tapas y Menús Sefardíes*, elaborados para la Jornada Europea de la Cultura Judía celebrada cada año en el mes de septiembre. Además, es posible adquirir *paquetes gastronómicos*, que combinan visita guiada y menú o cata de vino. Vinculado a la salud y a la relajación, pero sin dejar de lado los principales atractivos de la ciudad, se encuentra la propuesta *Ocio y bienestar*, una combinación de spa y degustación gastronómica.

Como complemento a esta amplia variedad de alternativas para conocer Segovia se debe mencionar el servicio de alquiler de *audioguías*; el *taxi turístico*, que recorre los lugares más emblemáticos de la ciudad en una ruta de una hora de duración; o la *tarjeta turística Amigos de Segovia*, con la que conseguir descuentos y ventajas exclusivas en establecimientos hoteleros y de restauración, comercios, servicios turísticos, etc.

A través de un acuerdo con la agencia de viajes Spaintop se comercializan *paquetes turísticos* diseñados por la misma que incluyen productos exclusivos, además de servicios de alojamiento y transporte.

Otro de los servicios ofrecidos por la empresa es la *venta de entradas* para eventos de distinta índole: festivales, teatro, conciertos, etc. organizados por el propio Ayuntamiento y/o por otras entidades como fundaciones u organizaciones sin ánimo de

¹⁰ Muestra de Cine Europeo Ciudad de Segovia

lucro. A esto se suma la venta de billetes para el *autobús turístico* y el *servicio de préstamo de bicicletas municipales*.

Cada uno de los espacios gestionados por la EMT dispone de un espacio de *tienda* donde adquirir artículos tematizados en función del lugar de venta (publicaciones, artículos de regalo, artesanía local, joyería, etc.). Estos artículos se encuentran también en la *tienda online* de Reservas de Segovia. Asimismo, dispone de sus propias publicaciones que también vende en estos espacios.

Los productos y servicios aquí descritos se comercializan a través de la *central de reservas de Segovia*, situada en el centro de recepción de visitantes, principal oficina municipal de turismo. Asimismo dispone de la página web www.reservasdesegovia.com a través de la cual se puede reservar o solicitar información sobre cualquiera de estos productos.

2.2.3. Estrategias de marketing.

Dentro del producto Segovia, la ciudad está inmersa en distintas estrategias. Por un lado, la realizada por la propia Empresa Municipal de Turismo a través del Plan de Marketing y, por otro, aquellas dirigidas desde las redes de promoción turística.

Plan de Marketing

La EMT ha venido desarrollando desde el año 2009 un Plan de Marketing que recoge acciones en torno a cuatro ejes:

1. Desarrollo de producto, basado en la innovación sobre las posibilidades del patrimonio cultural y en el desarrollo de ideas creativas.
2. Mantenimiento y captación de nuevos clientes, con el fin de modificar sus hábitos de consumo e incrementar el gasto turístico, así como atraer segmentos más cualitativos.
3. Sensibilización del público local e implicación del sector privado, fortaleciendo el hecho de que el turismo es un elemento dinamizador de la economía local, no solo como motor generador de ingresos, sino como un elemento que garantiza la pervivencia del patrimonio y los valores culturales.
4. Creación de valor a través del conocimiento, para introducir las tendencias más positivas para Segovia.

Para este ambicioso planteamiento de trabajo, el plan fijaba un horizonte temporal (2009 – 2012) aunque, tal y como se puede leer en el propio plan: “... es orientativo y debe adaptarse a los propios ritmos organizativos, así como a las posibilidades presupuestarias de cada momento”. Fruto de la crisis sufrida en los últimos años, algunas de las propuestas de acción han sido pospuestas y la aplicación de otras se ha alargado más de lo planteado. Actualmente la EMT sigue avanzando en el plan y trabajando en el análisis pormenorizado de las acciones llevadas a cabo para establecer el nivel de realización del mismo, así como sus resultados.

Este plan fijaba cuatro proyectos clave (el Acueducto; la marca “Segovia ilumina el cielo”; la promoción y comercialización de la cultura; y la involucración del sector privado) para alcanzar el objetivo principal: relanzar el destino Segovia y desestacionalizar la actividad turística. Se trabaja, por tanto, en la diversificación de la oferta basada en el marketing emocional y *experiencial* para atraer nuevos segmentos de mercado cuyo potencial crecimiento sea importante y nos ayude a tener una cartera de negocios más equilibrada.

Redes de promoción turística

Además de la estrategia propia como Empresa Municipal de Turismo, el Ayuntamiento de Segovia forma parte de distintas redes de promoción turística que siguen su propia estrategia. Estas redes se conforman como *marca de garantía*, es decir, se garantiza que los destinos que las integran cumplen con determinados requisitos comunes en cuanto a la autenticidad y calidad de sus recursos.

Las redes a las que pertenece Segovia están compuestas por destinos con un elemento común, ya sea la tipología de patrimonio histórico, un personaje ilustre o destacar en materia gastronómica. Cada una de las redes cuenta con una filosofía diferente, se dirige a segmentos de mercado específicos y lleva a cabo actuaciones concretas dentro de su propia estrategia comercial.

Actualmente, Segovia está integrada en:

- Organización de Ciudades del Patrimonio Mundial.
- Grupo Ciudades Patrimonio de la Humanidad de España.
- Red de Juderías de España-Caminos de Sefarad.
- Red de Ciudades AVE.
- Saborea España.

- Red de Ciudades Machadianas¹¹.
- Red de Ciudades por la Accesibilidad¹².
- Alianza de Ciudades Amigas de la Marioneta (AVIAMA).
- Red de Ciudades Teresianas.
- Chinese Friendly Cities¹³.
- Asociación Hispano-Japonesa de Turismo¹⁴.

De este modo, ciudades de las características de Segovia alcanzan una proyección tanto nacional como internacional que de otro modo sería inviable principalmente por las limitaciones presupuestarias.

A modo de ejemplo se detalla la estrategia de dos de las redes con mayor actividad:

El **Grupo de Ciudades Patrimonio de la Humanidad de España (GCPHE)**, compuesto por las 15 ciudades que gozan de esta declaración por parte de la UNESCO, realiza una promoción directa de éstas a través de diversas actuaciones.

El plan operativo de 2014 marca, en primer lugar, la asistencia a las ferias de turismo más relevantes (ITB en Berlín, *Salon des Vacances* en Bruselas y JATA en Tokio, entre otras, donde presentan su producto especializado de turismo cultural avalado por la excelencia que supone ser Patrimonio Mundial por la UNESCO); y, por otra parte, la firma de acuerdos estratégicos con instituciones como Turespaña y empresas como Renfe o Paradores.

En cuanto a promoción, el GCPHE realiza una intensa labor en diversos mercados. Continúa dándose a conocer en la mayor parte de los países europeos; en América, principalmente en EEUU, Argentina, Chile y Perú; y en países emergentes como India, Brasil, China y Rusia; sin olvidar el caso de Japón donde se continua con esta labor promocional. A estas actuaciones se suman los viajes de familiarización (de operadores turísticos, periodistas y blogueros) y presentaciones técnicas ante turoperadores

¹¹ Asociación de municipios creada en 2009 de la que forman parte cinco localidades: Sevilla, Soria, Baeza, Segovia y Collioure. Todas ellas tienen en común haber sido lugar de residencia y parte de la vida del poeta Antonio Machado.

¹² Integrada por municipios y organismos comprometidos con la mejora de la habitabilidad urbana y el diseño universal.

¹³ Proyecto que prepara las infraestructuras turísticas para el turismo chino. La marca es gestionada por la empresa Chinese Friendly Internacional, con sede en Sevilla, hoy registrada en 27 países europeos, además de Brasil, India y Estados Unidos.

¹⁴ Entidad sin fines lucrativos, creada en 1987, formada por empresas y organismos del sector turístico, tanto españoles como japoneses, proveedores de servicios al turista japonés. Su objetivo es fomentar el turismo y los negocios entre España y Japón, ayudando tanto a potenciar el flujo del turismo japonés con destino España, como intensificar las relaciones culturales y comerciales entre ambos países.

internacionales. No se olvidan del mercado nacional, donde realizan acciones promocionales en grandes ciudades para atraer a un turista nacional interesado en la exclusividad de su patrimonio y cultura.

La **Red de Juderías de España-Caminos de Sefarad** marca líneas de actuación similares a las anteriormente indicadas para el GCPHE: jornadas profesionales en destinos internacionales, participación en ferias de turismo y actividades en los propios destinos con el fin de potenciar un turismo cultural de calidad basado en la herencia sefardí.

Segovia, con el apoyo del Centro Sefarad-Israel, realiza un ciclo anual de actividades que profundiza en el pasado hebreo a través de propuestas para todos los públicos: conciertos, visitas teatralizadas, talleres didácticos, mercados, etc.

La red, además, ha creado su propia marca de calidad para servicios turísticos denominada RASGO. El proyecto se basa en la excelencia de los servicios y productos turísticos que ayudan a potenciar un turismo cultural de calidad. Esta marca recoge los cinco pilares que conforman un producto turístico para cubrir las cinco necesidades básicas del viajero: **restaurantes, alojamiento, señalización, guías y oferta cultural.**

CAPÍTULO 3:

SEGMENTACIÓN DEL MERCADO TURÍSTICO DE LA CIUDAD DE SEGOVIA

3. SEGMENTACIÓN DEL MERCADO TURÍSTICO DE LA CIUDAD DE SEGOVIA

3.1. El mercado de referencia y el mercado relevante de Segovia como destino turístico.

La información de este apartado se ha obtenido mediante dos vías. Por un lado, mediante el análisis de datos secundarios cuantitativos, pues se ha utilizado el sistema de recogida de datos estadísticos propios de la EMT que proporciona información acerca de las consultas realizadas en las oficinas de turismo gestionadas por la misma (centro de recepción de visitantes, puntos de información de las estaciones de AVE, de autobuses y de la muralla); y, por otro, a través de reuniones periódicas mantenidas con los demás técnicos de la mencionada empresa.

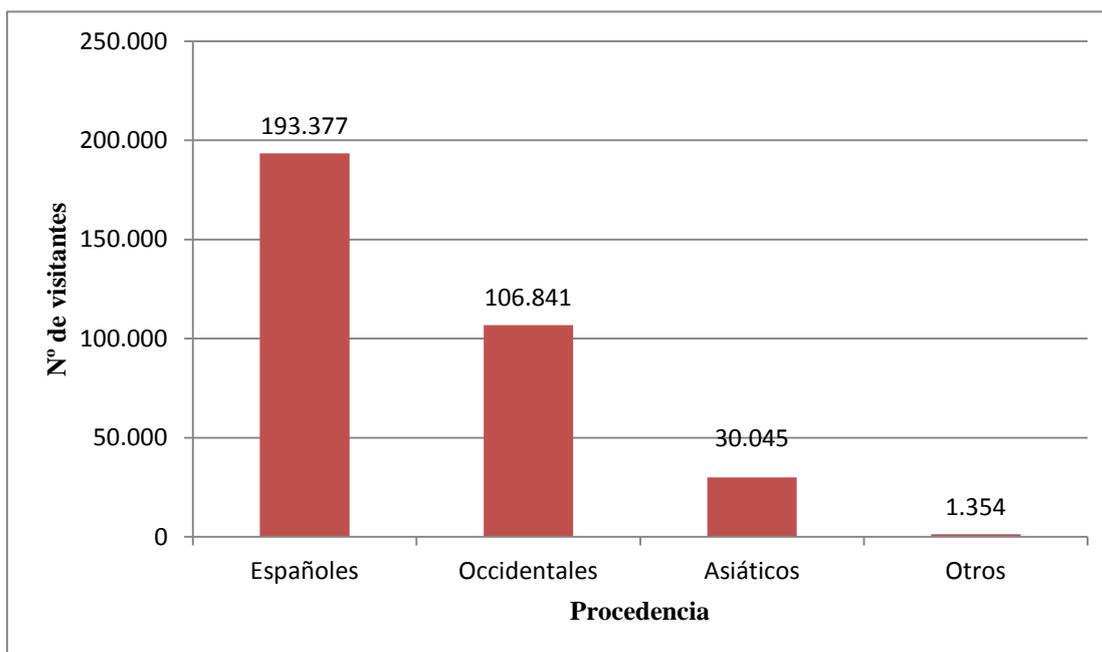
Se ha tomado como referencia las consultas realizadas por turistas y excursionistas nacionales e internacionales en el año 2013, ya que el sistema de recogida de datos actual es más preciso.

Como conclusión del análisis de estos datos hemos detectado cuatro grandes grupos de consumidores (macrosegmentos) en función de su procedencia:

- *Españoles (GC1)*, en los que se incluye también a los extranjeros residentes en España.
- *Occidentales (GC2)*, que incluye Europa, América, Australia y Nueva Zelanda.
- *Asiáticos (GC3)*.
- *Otros (GC4)*, visitantes del resto de países cuyo volumen es poco representativo.

A continuación, en el gráfico y tabla 3.1, respectivamente, se observa el volumen de visitantes en función de su procedencia, así como sus características fundamentales.

Gráfico 3.1. Distribución geográfica de los visitantes en el año 2013.



Fuente: Boletín del Observatorio Turístico de Segovia y elaboración propia

Tabla 3.1. Estudio de los macrosegmentos de mercado en función de su procedencia.

VISITANTES POR LUGAR DE ORIGEN (año 2013)				
	GC1 Españoles	GC2 Occidentales	GC3 Asiáticos	GC4 Otros
Nº total de consultas	193.377	106.841	30.045	1.354
Volumen	58,31%	32,22%	9,06%	0,41%
Procedencia (principales emisores)	C. de Madrid 31,72% Castilla y León 14,26% Andalucía 10,25% Cataluña 7,48% C. Valenciana 7,31% Resto 28,98 %	Europa 48,83% EE.UU. 20,11% Latinoamérica 25,75% Australia 2,36% Resto 2,95%	China 31,80% Japón 27,93 % Corea 20,58 % Resto 19,69 %	Sudáfrica 11,52% Egipto 9,45% Resto 79,03%

Fuente: Empresa Municipal de Turismo y elaboración propia

De los datos anteriores destaca la influencia de la cercanía de Segovia con la Comunidad de Madrid, de donde proceden alrededor de un tercio del total de visitantes nacionales. Estos datos reflejan la importancia del turismo de proximidad, y en muchos casos de repetición, que continuará siendo uno de los principales segmentos a atender a través de ofertas innovadoras que permitan descubrir enclaves desconocidos de Segovia.

En lo que respecta a los visitantes internacionales, destacan EEUU y Francia como los países emisores de mayor importancia en número de visitantes, con 21.486 y 13.431 consultas, respectivamente, durante el pasado año, según datos del Observatorio Turístico de Segovia. El tercer lugar en número de consultas atendidas a extranjeros lo ocupa China, cuya aparición en este lugar dentro del ranking es muy destacable, puesto que el país asiático ha pasado de ocupar la séptima posición en 2011 a la tercera en tan solo un año. Le sigue Japón, hasta el momento el país asiático que más visitaba Segovia. Reseñable es también el espectacular crecimiento de Corea, un 108% aproximadamente, que no sólo mantiene su posición como tercer país asiático más importante para la ciudad, sino que además recorta distancias con el país nipón. Como se puede observar, el mercado asiático está incrementando en volumen y es merecedor de especial atención, por ello la EMT ha tomado medidas, que serán detalladas a continuación.

Con respecto al grupo de consumidores 4 *otros*, se trata de un porcentaje muy poco significativo por lo que no se tendrá en cuenta para el estudio.

Estos segmentos cumplen los requisitos necesarios para que la segmentación de mercado sea efectiva. Son fácilmente identificables; accesibles, pues a través de diversos medios de comunicación, redes de promoción turística y otras acciones de promoción es factible llegar a ellos; sustanciales, es decir, forman conjuntos de clientes potenciales lo suficientemente grandes como para que sea rentable dirigirse a ellos de forma diferenciada; diferentes, ya que sus intereses, su forma de viajar y sus hábitos de compra van muy ligados a su origen; posibles de servir y defender, pues la EMT y, en general, el sector turístico de la ciudad, cuentan con recursos para desarrollar una oferta diferenciada para los segmentos más rentables desde un punto de vista económico y de imagen.

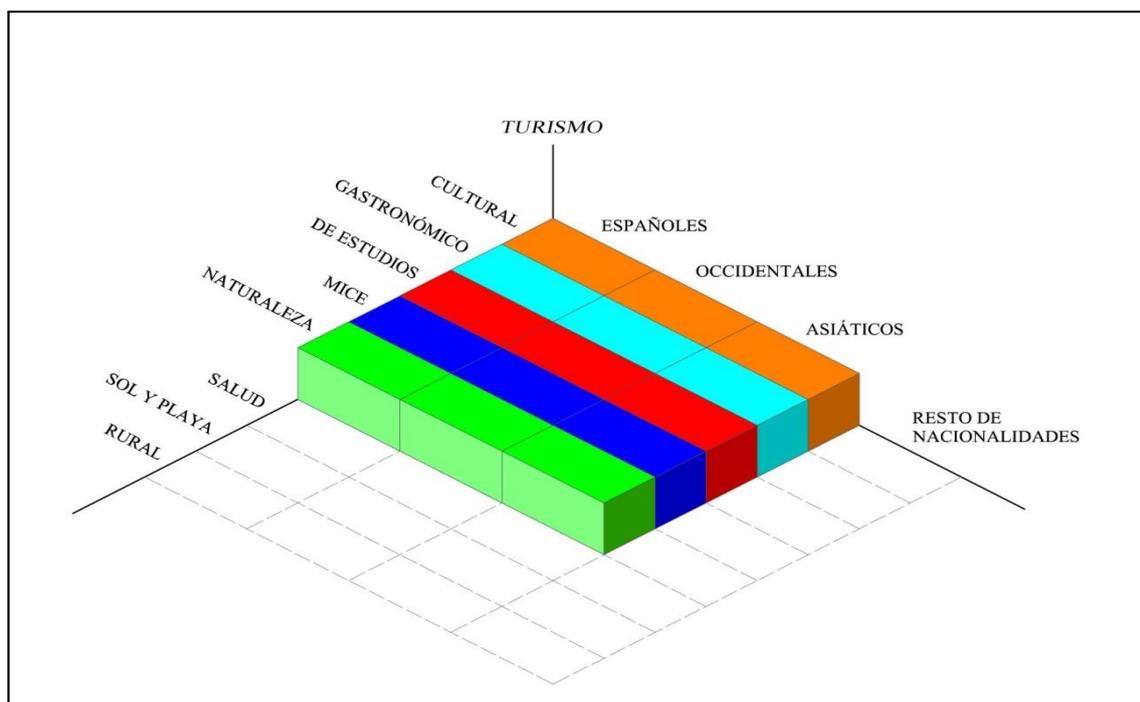
Teniendo en cuenta la diversidad y calidad de los recursos turísticos de la ciudad se reconocen diversas tipologías de turismo, siendo algunas de ellas fundamentales para la

ciudad, mientras que otras no son excesivamente representativas. El *mercado de referencia*¹⁵ de Segovia tiene, por tanto, los siguientes productos:

- Turismo cultural, que incluye el turismo religioso, literario, el vinculado al cine y el industrial.
- Turismo gastronómico.
- Turismo de eventos (MICE, deportivo, etc.).
- Turismo de naturaleza / aventura.
- Turismo de estudios, que engloba el turismo idiomático y a todos aquellos estudiantes que se trasladan a otra ciudad con motivo de una beca Erasmus, para estudiar una carrera, un posgrado o un máster en otra universidad, etc.

Aunque en Segovia es posible realizar actividades turísticas de diversa índole, ni la EMT ni el propio tejido empresarial de la ciudad tienen capacidad suficiente para profundizar en todas ellas y, a su vez, adaptarla a todos los potenciales clientes. Por esta razón es necesario definir el *mercado relevante*, es decir, el conjunto de productos-mercado en el que Segovia está presente (ver gráfico 3.2).

Gráfico 3.2. Productos-mercado de la ciudad de Segovia.



Fuente: Turismo de Segovia y elaboración propia

¹⁵ Cualquier grupo de clientes que tiene la necesidad de hacer turismo y se cubre a través de distintos productos: cultural, congresos, sol y playa, etc.

3.2. Perfiles de clientes y ventajas competitivas.

A continuación se presenta de forma resumida (ver tabla 3.2) las características de cada uno de los grupos de consumidores que componen nuestro mercado relevante y seleccionaremos como público objetivo (target) a aquellos segmentos más atractivos y en los que Segovia tiene ventajas competitivas.

Tabla 3.2. Descripción de los clientes del mercado relevante de Segovia.

Clientes	Españoles (GC1)	Occidentales (GC2)	Asiáticos (GC3)
Tipos de visitantes	Parejas, familias y grupos de amigos. Mayores de 65 años. Estudiantes.	Familias. Mayores de 65 años. Estudiantes.	Parejas y / o amigos. Mayores de 65 años. Estudiantes.
Comportamiento de compra	Viajan en familia, en pareja o acompañados de amigos. Visitan los iconos monumentales, interesados en conocer el legado que las distintas civilizaciones han dejado a lo largo de los siglos. Suelen adquirir productos para profundizar en el conocimiento de la ciudad (guías, audioguías, visitas privadas). Concentran las vacaciones en los meses de verano principalmente. Los cambios en la composición geográfica (progresivo envejecimiento de la población) conllevan un incremento de actividades y productos dirigidos a este segmento.	Viajes multigeneracionales. Consideran las vacaciones como el evento más esperado del año. Buscan vacaciones en las que vivir experiencias con actividades al aire libre. Visitan los principales iconos monumentales, interesados en conocer el legado que las distintas civilizaciones han dejado a lo largo de los siglos. Suelen adquirir productos para profundizar en el conocimiento de la ciudad (guías, audioguías, visitas privadas). Los cambios en la composición geográfica (progresivo envejecimiento de la población) conllevan un incremento de actividades y productos dirigidos a este segmento.	Interesados casi en exclusividad en los monumentos principales. Suelen visitar varios países en viajes de 12-14 días, lo que les impide profundizar en el resto del patrimonio. Valoran las actividades culturales y las bellezas naturales pero no son partidarios del descanso y la relajación. Adquieren productos de marcas europeas por cuestión de estatus. Nivel de gasto superior a turistas occidentales. Preferencia por viajes organizados. Valoran la calidad de acuerdo a las costumbres, valores y demandas de sus países de origen, así como compaginar la gastronomía local con la suya propia.

Productos de interés	<p>Turismo cultural: Patrimonio histórico-artístico.</p> <p>Turismo gastronómico.</p> <p>Turismo de estudios.</p> <p>MICE.</p>	<p>Turismo cultural: Patrimonio histórico-artístico.</p> <p>Turismo gastronómico.</p> <p>Turismo de estudios.</p> <p>MICE.</p>	<p>Turismo cultural: Patrimonio histórico-artístico.</p> <p>Turismo gastronómico.</p> <p>Turismo de estudios.</p>
Segmentos seleccionados (target)	<p>Familias con niños: buscan disfrutar del ocio en familia y demandan actividades o productos relativos al patrimonio monumental y natural diseñados especialmente para este segmento. Se puede considerar Segovia como ciudad pionera en España en turismo familiar (en la mayoría de ciudades españolas la oferta es prácticamente inexistente).</p> <p>Senior: disponen de tiempo y dinero para viajar, suelen hacer turismo a lo largo de todo el año (importante para la desestacionalización). La ciudad de Segovia está implicada en la mejora de la accesibilidad, en el diseño de una "ciudad para todos", que la otorga un mayor atractivo para personas de más edad y/o con necesidades especiales.</p> <p>MICE: segmento que ayuda a la desestacionalización del turismo; alto poder adquisitivo; supone una primera toma de contacto con la ciudad y se convierten en clientes potenciales acompañados de familia / amigos. En 2013 el 70% de los eventos procedían del mercado nacional.</p>	<p>Judíos (especialmente de origen sefardí): alto poder adquisitivo y potenciales clientes muy interesantes por el rico legado hebreo que aún perdura en la ciudad.</p> <p>Estudiantes franceses y norteamericanos: estudiantes de centros escolares y universidades, que estudian español durante un breve periodo de tiempo.</p>	<p>Grupos organizados por operadores turísticos asiáticos.</p> <p>Japoneses: a través de acuerdos de colaboración con universidades japonesas cada año vienen a Segovia estudiantes en sus periodos vacacionales a realizar cursos de español organizados por la EMT.</p>

<p>Ventajas competitivas</p>	<p>Familiar: programa anual de actividades para conocer Segovia dirigido a este público (<i>Segovia para niños iy padres!</i>); próxima incorporación al Sello de Turismo Familiar avalado por la FEFN¹⁶; Segovia es una de las pocas ciudades españolas que ofrece propuestas diseñadas especialmente para este público.</p> <p>Senior: Departamento de producto de la EMT trabaja en la mejora de la formación e información con respecto a clientes con necesidades especiales y asesora a los establecimientos turísticos para dar cabida a este microsegmento; Red de Ciudades por la Accesibilidad.</p> <p>MICE: existencia de Segovia Convention Bureau; proximidad a Madrid; atractiva oferta cultural y de ocio; extensa oferta de alojamiento (1.200 plazas hoteleras en hoteles de 4*, 500 en hoteles de 3*); salas de reuniones (73 salas en total); sedes especiales (museos, monasterios...).</p>	<p>Herencia romana: Segovia cuenta con un acueducto único en Europa.</p> <p>Herencia judía / sefardí: Segovia cuenta con una de las aljamas hebreas mejor conservadas de España.</p> <p>Bella panorámica: la ciudad ofrece una visión de conjunto del centro histórico desde distintos puntos que atrae no solo a turistas sino a productoras internacionales que buscan para sus rodajes entornos espectaculares.</p>	<p>En España aún hay escasa señalización en su idioma en hoteles y lugares de interés turístico, así como en guías turísticos y productos adaptados a sus intereses. La participación en redes y asociaciones vinculadas a estos países ofrece la posibilidad de potenciar esa ventaja.</p> <p>China: Chinese Friendly Cities.</p> <p>Japón: Asociación Hispano-Japonesa de Turismo y Cámara de Comercio Hispano-Japonesa.</p>
------------------------------	--	--	--

Fuente: Turismo de Segovia y elaboración propia

¹⁶ Federación española de familias numerosas.

CAPÍTULO 4:

PROPUESTAS ESTRATÉGICAS

4. PROPUESTAS ESTRATÉGICAS

Definimos la unidad estratégica de negocio como los productos-mercado en los que trabaja la Empresa Municipal de Turismo. Las propuestas estratégicas para éstos serán desarrolladas a partir de la matriz denominada *atractivo-competitividad*, creada por el grupo industrial norteamericano General Electric y la consultora McKinsey. Este modelo es el más apropiado para el estudio pues permite valorar las distintas opciones estratégicas de un producto en función de las fortalezas y debilidades de la empresa por un lado y, por otro, en función de las oportunidades y amenazas del mercado en el que desarrolla su actividad. Ayuda, además, a establecer prioridades para distribuir los recursos de la empresa en función del posicionamiento de cada uno de los productos.

En la matriz¹⁷ (ver tabla 4.1) se indican, por tanto, las estrategias más adecuadas para los siguientes productos-mercado:

- ✓ Turismo cultural para el mercado español, occidental y asiático.
- ✓ Turismo gastronómico para el mercado español, occidental y asiático.
- ✓ Turismo de estudios para el mercado español, occidental y asiático.
- ✓ Turismo de negocios y eventos (MICE) para el mercado español, occidental y asiático.
- ✓ Turismo de naturaleza para el mercado español, occidental y asiático.

En total se valoran quince productos-mercado en los que actualmente trabaja la EMT. Para cada uno de ellos debe diseñarse una estrategia concreta a partir de las genéricas indicadas en la matriz.

¹⁷ En la tabla 4.1 las referencias a estos segmentos serán GC1 para el mercado español, GC2 para el mercado occidental y GC3 para el mercado asiático.

Tabla 4.1. Propuesta de productos estratégicos para la ciudad de Segovia.

		POSICIÓN COMPETITIVA DE LOS PRODUCTOS-MERCADO		
		FUERTE	MEDIA	DÉBIL
ATRACTIVO DEL MERCADO	ALTO	<i>Esfuerzo en inversión y crecimiento</i> TURISMO CULTURAL (GC1-GC2-GC3) TURISMO GASTRONÓMICO (GC1)	<i>Inversión y crecimiento selectivo</i> TURISMO GASTRONÓMICO (GC2) TURISMO DE ESTUDIOS (GC1) MICE (GC2)	
	MEDIO	<i>Inversión y crecimiento selectivo</i> MICE (GC1)	<i>Selectividad</i> TURISMO GASTRONÓMICO (GC3)	<i>Cosechar a través de tácticas invisibles</i> TURISMO DE ESTUDIOS (GC2-GC3) MICE (GC3) TURISMO DE NATURALEZA (GC1-GC2)
	BAJO			<i>Desinversión rápida</i> TURISMO DE NATURALEZA (GC3)

Fuente: Munuera y Rodríguez (2002) y elaboración propia

Los recursos de la EMT son limitados, el potencial de compra de cada segmento es diferente y la posición competitiva de la empresa varía con respecto a éstos y al tipo de producto. Por estos motivos se considera necesario establecer estrategias adecuadas a cada producto-mercado, que serán explicadas a continuación.

Turismo cultural

El turismo cultural en Segovia es, sin duda, la principal razón por la que cada año visitan la ciudad miles de turistas procedentes de todos los rincones del mundo. La riqueza patrimonial de la ciudad vieja, unida a su incesante vida cultural y su belleza natural le otorgan una indudable capacidad para competir con otras ciudades de interior de similares características. Este es, sin duda, el producto-mercado con mayor potencial para todos los segmentos detectados.

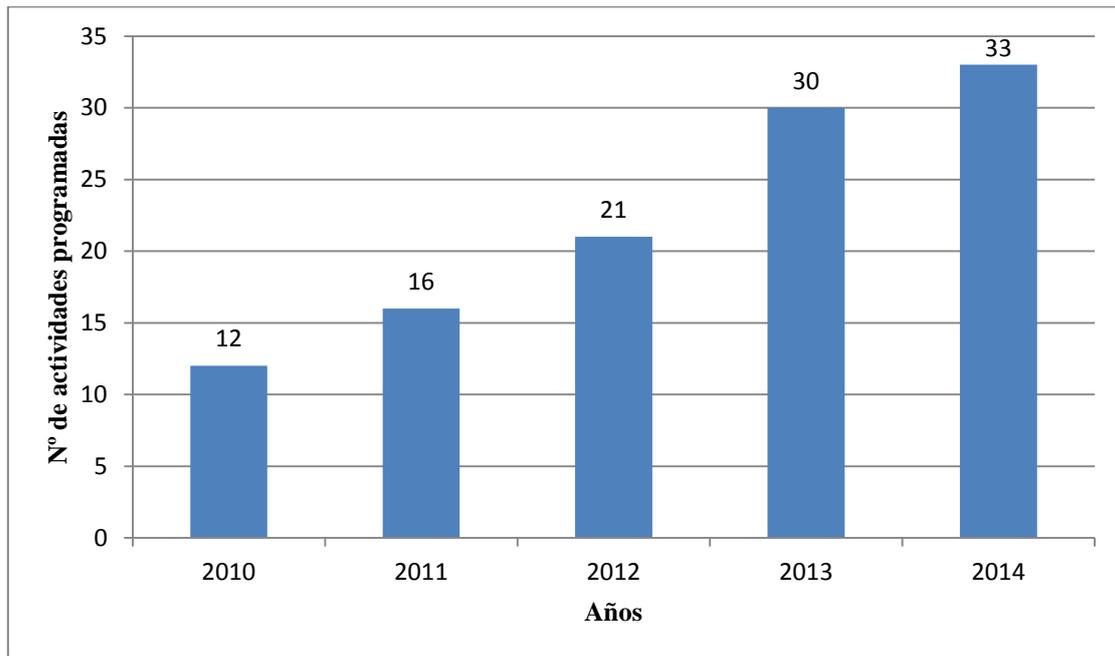
Este producto será el único en el que la EMT debería llevar el mismo tipo de estrategia para todas las nacionalidades, concretamente la denominada "esfuerzo en inversión y crecimiento", pues la posición competitiva de la ciudad es fuerte y el atractivo del mercado es alto. Dada la importancia de este producto, la empresa asignará los recursos necesarios para maximizar el rendimiento del mismo: atraer un mayor número de visitantes y fomentar las pernoctaciones, con el objetivo de lograr la desestacionalización de la actividad turística.

Espanoles (GCI)

Como ejemplo de producto concreto dirigido al turista nacional puede mencionarse aquel destinado al microsegmento *familias con niños*, para el que se desarrolla cada año una oferta anual de actividades en la ciudad y en diversos espacios museísticos (programa *Segovia para niños ¡y padres!*, talleres didácticos del Museo de Segovia, Festival Internacional de Títeres *Titirimundi*, etc.). Estas propuestas acercan a los niños la historia y el arte a través de las vivencias.

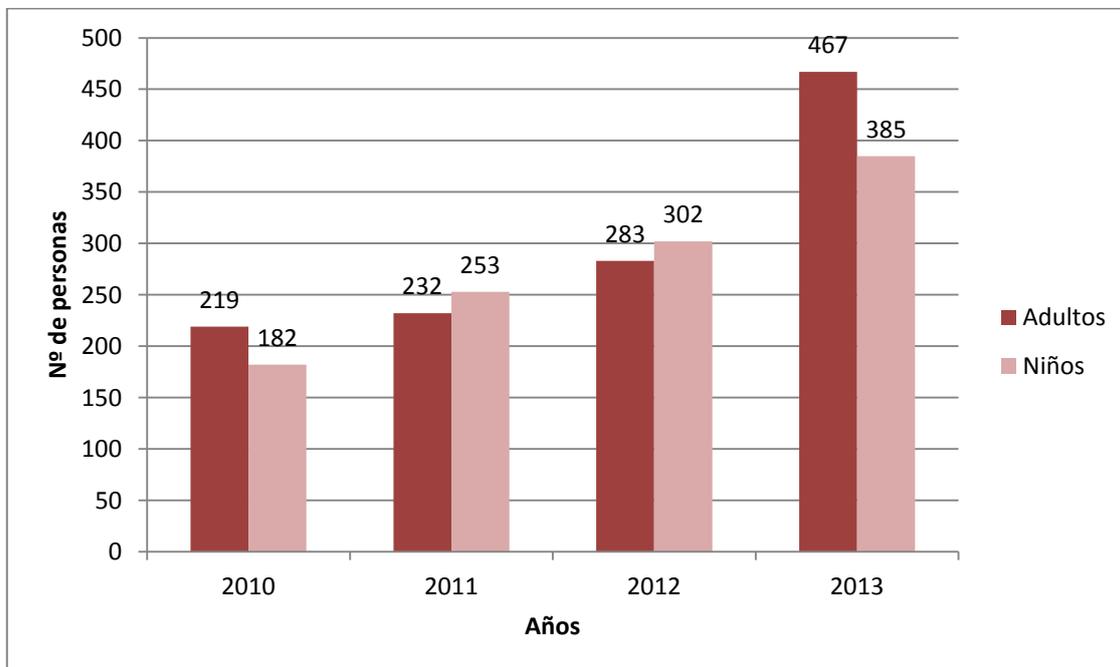
En los gráficos 4.1 y 4.2 se observa el incremento tanto del número de iniciativas ofertadas como del número de participantes en dicha programación, lo que demuestra que el crecimiento de la demanda es real. Estos datos, a los que se suma la escasez de oferta específica diseñada por educadores y profesionales del turismo en otros destinos, han contribuido a afianzar el objetivo de potenciar el ocio en familia.

Gráfico 4.1. Evolución de la programación dirigida a familias con niños.



Fuente: Empresa Municipal de Turismo y elaboración propia

Gráfico 4.2. Evolución del número de participantes en el programa para familias con niños.



Fuente: Empresa Municipal de Turismo y elaboración propia

En el afán de mejorar la oferta como destino familiar la EMT trabaja para conseguir el *Sello de Turismo Familiar*, que desarrolla la Federación Española de Familias Numerosas con la ayuda de la consultora Developing Natural Activities (DNA). Este sello ofrece la posibilidad de diferenciarse en el mercado ante un segmento de gran peso como son las familias. Asimismo, con el fin de posicionar Segovia como destino preferente de turismo familiar, se van a desarrollar proyectos dirigidos a establecimientos y otras entidades privadas.

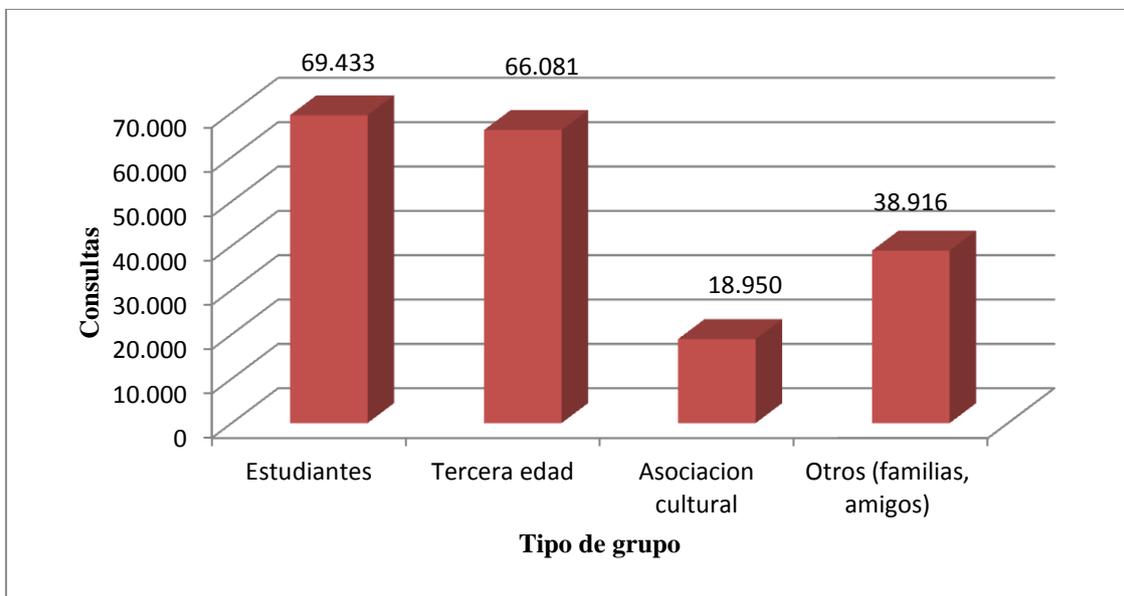
Otro microsegmento de gran interés y en el que Segovia está bien posicionado es el *turismo senior*, personas mayores de 65 años, con poder adquisitivo medio-alto y disponibilidad para viajar a lo largo de todo el año. El patrimonio y la gastronomía son sus mayores intereses generalmente, aspectos que Segovia cubre con garantía de éxito.

En los gráficos 4.3 y 4.4 se observa que, tanto los grupos de tercera edad como el perfil de visitante nacional con edad superior a los 65 años, presentan un volumen interesante para la actividad turística de la ciudad de Segovia. Si bien gran parte de estos turistas pueden viajar de forma completamente independiente y utilizar los servicios turísticos habituales, es necesario pensar en aquellos colectivos que, bien por una edad más avanzada o por algún tipo de enfermedad o discapacidad, pueden necesitar que esos servicios sean adaptados. Por ello, con el objetivo de preparar el destino y dar cabida a todas estas personas, cualquiera que sea su necesidad, diferentes departamentos del Ayuntamiento de Segovia trabajan en accesibilidad y la ciudad está integrada en la Red de Ciudades por la Accesibilidad desde el año 2013.

Desde el punto de vista turístico se trabaja en la sensibilización, concienciación y formación de los profesionales del sector para mejorar el servicio y la atención. La incorporación a esta red es muy reciente, por ello hasta el momento no se han establecido proyectos o actuaciones a largo plazo. Segovia cuenta con ventaja pues entre sus recursos personales y materiales se encuentran guías e informadores formados en lenguaje de signos, los monumentos más representativos son accesibles para personas con movilidad reducida, así como la ruta principal denominada *Patrimonio de la Humanidad*, los museos disponen de audioguías adaptadas para personas con dificultades de visión o problemas de audición, numerosos restaurantes disponen de carta en Braille, etc.

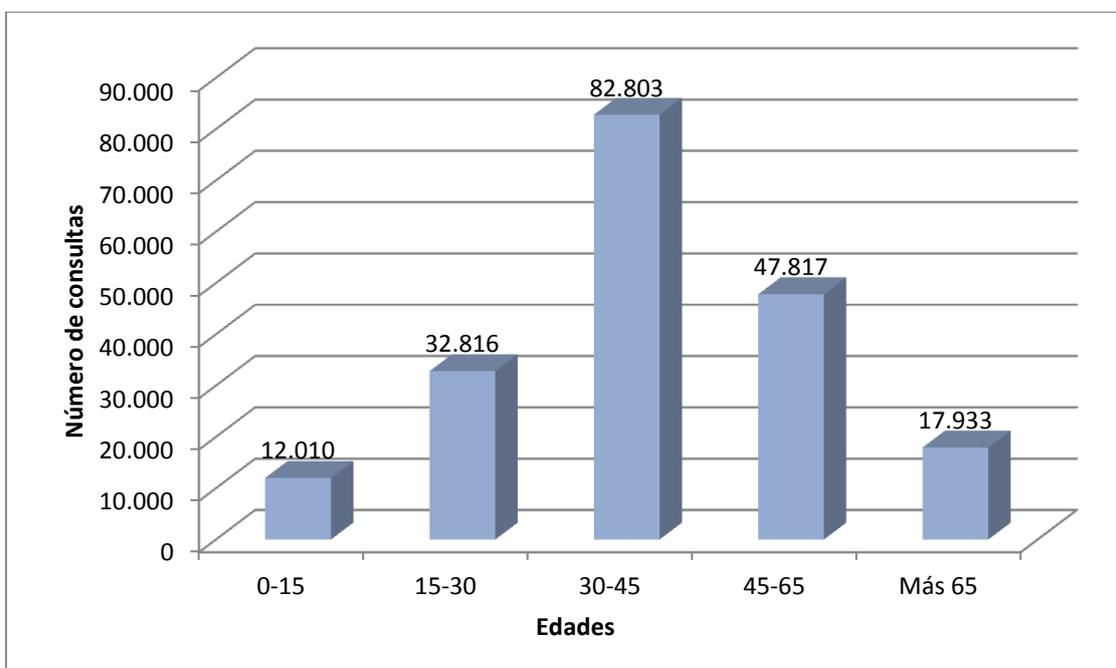
Analizando lo que ofrecen ciudades como Ávila, Toledo, Salamanca o incluso Madrid, observamos que no existe una oferta continuada, por lo que Segovia muestra una gran fortaleza al contar con recursos y atractivos dirigidos a ambos.

Gráfico 4.3. Tipología de grupos de visitantes nacionales en el año 2013.



Fuente: Empresa Municipal de Turismo de Segovia y elaboración propia

Gráfico 4.4. Consultas por edades a las oficinas de información turística gestionadas por la EMT en el año 2013 (visitantes nacionales).



Fuente: Empresa Municipal de Turismo de Segovia y elaboración propia

Occidentales (GC2)

Los visitantes procedentes de Europa, América o Australia son viajeros experimentados. Gracias a las nuevas tecnologías llegan al destino cada vez más y mejor informados, lo que les hace ser más exigentes en cuanto a la calidad de los servicios consumidos. Además, los productos que más les seducen son aquellos basados en la cultura y que les permiten disfrutar de un ocio activo. Para ello, la EMT ofrece visitas específicas en diversos idiomas y productos "a medida" que les invita a participar y no solo a ser meros observadores. Muestran gran interés también por los eventos locales como festivales gastronómicos, musicales...con los que profundizar más en las raíces culturales del destino.

Asiáticos (GC3)

Dentro del turismo asiático cobra especial relevancia el turista chino, como se ha comprobado en el capítulo 3. Acompañando esta tendencia, Segovia se incorporó el pasado año a red internacional Chinese Friendly Cities, con el fin de preparar el destino, su oferta, equipamientos y atención para la llegada de estos viajeros cuyas exigencias se diferencian de las occidentales.

Durante el 2012 España recibió 177.000 turistas chinos, cifra que se vio superada en un 33% durante el 2013. El gasto medio del turista chino fue el pasado año de 2.040 €, un 8,4% más que el año anterior y el doble que los turistas alemanes. Otro aspecto positivo de España es que los turistas chinos se marchan con deseos de volver, pues sus expectativas son superadas por lo que encuentran en el país. En relación a otros países europeos, de España prefieren: clima, comida, simpatía de la gente, variedad de paisajes y precios. El turismo de sol y playa no les interesa especialmente, pero sí les satisface el arte, los museos o las compras (Chinese Friendly editions, 2014). Estos datos muestran el elevado atractivo de este segmento para destinos como Segovia.

Por otra parte, los turistas procedentes de Japón también son un segmento a tener en cuenta tanto por volumen como por tratarse de un turismo poco estacional, pues viajan a lo largo de todo el año en lugar de concentrar los viajes en periodo estival. Con el fin de fomentar esta relación Segovia forma parte de la Asociación Hispano Japonesa de Turismo desde el año 2010, que posibilita la realización de acuerdos con operadores asiáticos y la mejora de la oferta adaptada a este grupo de potenciales clientes con gustos y necesidades bien definidas.

Turismo de estudios

El turismo de estudios nos ofrece distintas variantes. Por un lado, aquellas personas que buscan realizar su carrera, un posgrado, un máster, etc. en otra universidad y, por otro, los extranjeros que llegan a España para aprender nuestro idioma. En función de estas variantes, se debe diseñar una estrategia distinta que se adapte a cada segmento.

Españoles (GC1)

Con respecto al mercado nacional la empresa seguirá una estrategia del tipo "inversión y crecimiento selectivo", pues aunque el atractivo del mercado es alto, la posición competitiva de la ciudad es media. Para ello se identificarán los segmentos con mayor potencial de crecimiento y se realizarán las inversiones necesarias para, como mínimo, mantener la posición actual.

Segovia presenta ventajas competitivas en oferta de estudios universitarios dada la existencia de dos centros: la Universidad de Valladolid y el Instituto Empresa Universidad (IE University). Además, se trata de una ciudad de pequeñas dimensiones, cómoda, agradable, bien comunicada, más económica que otras ciudades similares y con una vida nocturna estudiantil importante, todos ellos factores que convierten Segovia en una ciudad atractiva para realizar estudios de posgrado, másteres, etc.

Occidentales (GC2) y asiáticos (GC3)

Con respecto a ambos mercados la estrategia a seguir es aquella denominada "cosechar a través de tácticas invisibles", pues aunque el atractivo del mercado es relativamente importante, la posición competitiva de Segovia es baja. Esto se debe a que, a nivel de turismo idiomático, la ciudad no puede competir con otras ciudades próximas como Salamanca o Valladolid, tanto por imagen como por la inexistencia de centros de estudios avalados por el Instituto Cervantes para la obtención del DELE¹⁸.

Los mayores atractivos de este segmento para la ciudad son el alto poder adquisitivo de los estudiantes y la duración de su estancia, considerablemente mayor que la de un turista. Según el informe de turismo idiomático del año 2012 publicado por Marca España¹⁹, durante ese año viajaron a España más de 950.000 turistas por motivo de estudios (25% más respecto al año anterior), lo que supuso un gasto turístico superior a los 2.000 millones de euros, con un crecimiento del 28% respecto a 2011 y un gasto

¹⁸ Diplomas de Español como Lengua Extranjera

¹⁹ Política de Estado cuyo objetivo es mejorar la imagen de nuestro país

medio por persona de más de 2.000 euros. En cuanto a los mercados emisores hacia España, destacan los estudiantes franceses e italianos junto a los alemanes a nivel europeo, y los jóvenes de Estados Unidos. Según las encuestas, su grado de satisfacción es de 8,5 sobre 10. Este elevado grado de satisfacción y su interés por repetir la experiencia les convierte en unos excelentes embajadores de la marca España.

A pesar de estos datos y de que Segovia ofrece cursos de español y una oferta de ocio interesante, es muy difícil llegar a ser un destino de turismo idiomático de primer nivel. Por ello, la EMT deberá mantener el producto con los menores costes posibles con el fin de obtener la máxima rentabilidad posible sin necesidad de utilizar más recursos.

Actualmente, los estudiantes que realizan los cursos de español ofrecidos por la EMT proceden del país nipón, pues el Ayuntamiento de la ciudad ha suscrito acuerdos con varias universidades (Kobe, Kinki, etc.) de donde proceden la mayoría de estudiantes.

El pasado año la EMT puso en marcha un nuevo curso de inmersión lingüística dirigido a personas jubiladas, en el que participó un grupo de cinco japoneses. Además de las clases de español, estos alumnos conocieron las raíces culturales de la ciudad a través de talleres, visitas guiadas y viajes por España, pues el objetivo del curso es dar a conocer en profundidad nuestra cultura, historia, patrimonio y gastronomía, además de mejorar el nivel de español, idioma que aprenden en la Universidad de Estudios Extranjeros de Kobe.

Turismo gastronómico

La gastronomía es, junto con el patrimonio histórico-artístico, uno de los principales atractivos de Segovia, si bien la procedencia de los visitantes es importante para determinar los productos que más atraen a unos y a otros.

Españoles (GCI)

La estrategia a seguir en este caso, en el que tanto el atractivo del segmento como la posición competitiva son altos, es aquella denominada "esfuerzo en inversión y crecimiento". La gastronomía debe ser un producto prioritario pues los visitantes nacionales tienen entre sus motivaciones principales la degustación del famoso cochinillo en sus característicos mesones.

Sin embargo, el sector de la hostelería presenta una serie de dificultades que hacen muy difícil la colaboración público-privada para crear un producto de éxito a nivel destino.

Dándose esta colaboración sería más sencillo incrementar la promoción, crear propuestas culinarias más adaptadas a la actual demanda y aprovecharse de las sinergias del trabajo en equipo.

A pesar de ello, en los últimos años se han dado pasos importantes como la inserción de Segovia en Saborea España, que desde su origen trabaja para suscribir acuerdos de colaboración con instituciones nacionales e internacionales con el fin de llevar la gastronomía española a todos los rincones del planeta y así motivar a los turistas a conocer nuestro país desde otro punto de vista. Aún así, deben potenciarse las iniciativas conjuntas, bien sea entre las propias empresas del sector o entre éstas y las entidades públicas, para trabajar en conjunto como destino gastronómico y lograr una mayor proyección.

Occidentales (GC2)

La estrategia a seguir con este segmento es "inversión y crecimiento", pues el atractivo del mercado es alto pero la posición competitiva no llega a ser fuerte. Los recursos deben dirigirse a los segmentos con mayor volumen de turistas (Francia o EE.UU., por ejemplo) y detectar cuáles son sus necesidades en este sentido para, además de ofrecer el producto gastronómico clásico, poder crear nuevas experiencias culinarias.

Asiáticos (GC3)

El atractivo del mercado y la posición competitiva del producto con respecto a los visitantes procedentes de Asia es medio, lo que obliga a llevar una estrategia del tipo "selectividad", es decir, se debe invertir selectivamente y especializarse en aquellos mercados que estén estabilizados. Los turistas chinos y japoneses conforman un importante volumen, pero su atracción por la cocina segoviana presenta peculiaridades. Si bien se sienten atraídos por degustar nuestra gastronomía, el producto típico no resulta de su agrado, principalmente para los japoneses, sin embargo sí muestran su gusto por las tapas y, en el caso de los japoneses, los vinos locales. El objetivo será entonces ofrecer un producto que combine la degustación de tapas y vinos de la zona a los operadores turísticos de estos países.

Turismo de eventos

La EMT apuesta por el sector MICE y trabaja desde la oficina de congresos Segovia Convention Bureau en la organización y captación de eventos. Desde su puesta en

marcha en el año 2009 la actividad de la oficina ha ido aumentando a pesar de la adversa coyuntura económica.

Empresas e instituciones siguen eligiendo Segovia como sede para sus actividades y hasta la fecha ha organizado más de 160 eventos (12 fueron organizados en el 2009, 25 un año más tarde, 41 en 2011, 36 en el año 2012 y 48 el pasado año). En estos años se ha percibido un descenso en el número de congresos de grandes sociedades, principalmente relacionadas con el sector farmacéutico pero han aumentado los incentivos empresariales que habían sufrido un descenso debido a la crisis económica.

Españoles (GC1) y Occidentales (GC2)

Según datos de Segovia Convention Bureau, en 2013 participaron aproximadamente 7.000 personas, un 70% procedente del mercado nacional y el 30% restante del internacional (países europeos). Esta actividad generó un gasto directo en la ciudad de casi 620.000 euros, tomando de base el último dato sobre el gasto medio calculado por el Spain Convention Bureau que fue de 89,70 euros (gasto directo por delegado y día en el año 2012).

Con estas cifras se puede considerar que este producto-mercado es relevante para la ciudad y puede seguirse una estrategia de tipo "inversión y crecimiento selectivo". En el caso del mercado español, éste presenta dificultades por este periodo de estancamiento económico. Por ello, será necesario al menos mantener la posición actual y potenciar las ventajas de la ciudad frente a otros lugares: buenas comunicaciones, proximidad a Madrid, tren de alta velocidad, sedes atractivas, buena oferta de infraestructuras turísticas, ciudad económica, etc. Estas mismas características convierten Segovia en un lugar con cierto atractivo para empresas extranjeras, para las que nuestra posición competitiva es media (faltan recursos como infraestructuras hoteleras de máxima categoría o un palacio de congresos), pero sí sería un mercado muy interesante para la ciudad.

Asiáticos (GC3)

Atraer eventos y congresos desde países asiáticos es un objetivo inalcanzable para una ciudad pequeña como Segovia. Por esta razón se plantea la estrategia "cosechar a través de tácticas invisibles" como una de las más acertadas, con el fin de conseguir rentabilidad con el mínimo de recursos empleados. La distancia a estos países y la inexistencia de aeropuerto en la ciudad generan aún una mayor dificultad. Además, las nuevas tecnologías permiten mantener reuniones o participar en congresos desde el país de origen, lo que abarata enormemente los costes.

Turismo de naturaleza

Españoles (GC1) y Occidentales (GC2)

Segovia ofrece a los visitantes un bello entorno natural que esconde, además, muestras de patrimonio industrial y religioso de gran valor. Sin embargo, este atractivo no se encuentra entre los principales de la ciudad. Tanto para los visitantes nacionales como para los procedentes de otros países occidentales, la estrategia más adecuada es "cosechar a través de tácticas invisibles". Siguiendo las premisas de esta estrategia la empresa deberá mantener el producto ya creado pero evitando nuevos costes e intentando obtener rentabilidad a corto plazo.

Asiáticos (GC3)

Para los visitantes asiáticos la naturaleza no es una de sus motivaciones, salvo grandes monumentos naturales de fama internacional de los que carece Segovia. Además, debido a sus características culturales o su modo de vida, cuando salen de su país no buscan el descanso y la relajación como sí lo hacen los occidentales. Así, tanto el atractivo del mercado como la posición competitiva es baja y la estrategia más adecuada es "desinversión rápida", es decir, no crear producto específico para este mercado y, en caso de que lo hubiese, tender a eliminarlo para evitar costes o imagen desfavorable de la ciudad ante estos clientes.

CONCLUSIONES

Implicaciones para las gestiones del turismo en Segovia

Este trabajo intenta analizar la posición competitiva del destino Segovia con respecto a otras ciudades, así como los segmentos de mercado más atractivos bien por su actual volumen, sus posibilidades de crecimiento o su poder adquisitivo. Para ello se ha analizado la gestión realizada por la EMT en cuanto a la oferta, tipos de demanda y estrategia del destino. Asimismo se han estudiado con detalle los gustos y preferencias de los turistas en función de su procedencia y se han establecido distintos tipos de producto-mercado en los que Segovia tiene un mejor posicionamiento. De este análisis se extraen ideas y conclusiones de interés.

La primera conclusión obtenida es que Segovia se encuentra bien posicionada dentro del producto *turismo cultural*, pues la actividad turística se mantiene y se incrementa el interés por los productos y servicios que permiten profundizar en la historia y patrimonio de la ciudad. Además, se ha creado un buen producto *Segovia* basado no solo en su patrimonio principal, sino en la riqueza global y los eventos culturales que han alcanzado fama a nivel nacional. Respecto a este punto, se ve necesario mejorar la cooperación con el Área de Cultura del Ayuntamiento y otras entidades público-privadas para maximizar los beneficios de los eventos cuyo peso en la ciudad es importante (Titirimundi atrae a miles de personas en apenas 5 días de festival; Hay Festival ofrece un evento literario sin igual, que tan solo puede verse en otras 14 ciudades del mundo; Festival de Segovia reúne a las bandas y artistas más destacados del género musical en lugares emblemáticos, etc.).

En lo que respecta a la oferta de productos turísticos concretos, desde la Empresa Municipal de Turismo se debe apostar por segmentos clave, diseñando más productos dirigidos y así diferenciarse de otros destinos competidores. Además, debe maximizar el rendimiento de los turistas de proximidad y de repetición mediante su participación en actividades novedosas y su visita al patrimonio menos conocido. En relación a este aspecto, se considera que la planificación y organización de eventos de gran impacto vinculados a los iconos patrimoniales otorgaría a la ciudad relevancia tanto a nivel nacional como internacional.

Otro potencial a destacar de la ciudad de Segovia, y en concreto de la EMT, es su servicio de información, que ofrece amplia cobertura a todo tipo de visitantes pues la formación de su personal en distintas disciplinas así lo permite. Esto genera una alta satisfacción en el turista y fomenta el gasto turístico, pues se les ayuda a encontrar aquellos productos que más se adaptan a sus necesidades viajeras.

En cuanto a la demanda, una de las conclusiones extraídas es que, a pesar de que se recogen datos cuantitativos y cualitativos acerca del visitante, los sistemas de toma de información deberían ser más exhaustivos con el fin de profundizar aún más en el conocimiento de la misma. Esta información es la herramienta básica para diseñar una buena estrategia y destacar la ciudad de Segovia dentro del panorama turístico nacional e, incluso, internacional. Otro aspecto a mejorar es la comunicación en sus distintas variantes, tanto en ámbito nacional como internacional. Las limitaciones presupuestarias suponen un importante obstáculo en este sentido, por lo que es necesario llegar a acuerdos de colaboración con otras empresas y entidades para sustituir esta falta de recursos económicos.

Por último, se valora muy positivamente la inserción de Segovia en redes de promoción turística nacionales e internacionales, pues la unión de recursos permite alcanzar metas más lejanas. En el caso del turismo chino, es una gran ventaja con respecto a otras ciudades pues estos viajeros con necesidades muy concretas encontrarán próximamente en Segovia un doble atractivo, por un lado iconos patrimoniales como el Acueducto o el Alcázar y, por otro, una ciudad preparada para recibirles con los detalles que ellos valoran.

Implicaciones académicas

Desde el punto de vista académico, este trabajo me ha ayudado a tener una visión más completa y, a la vez, pormenorizada, del turismo en Segovia. Quiénes nos visitan, qué les ofrecemos y qué es lo que realmente demandan son aspectos clave que debemos conocer en profundidad para adaptarnos a las nuevas tendencias y poder así diseñar una estrategia apropiada y eficaz, con el objetivo de mejorar el posicionamiento de la ciudad de Segovia en la industria turística. Además, he tenido la oportunidad de acercarme a un nuevo campo, el marketing turístico, tan importante para el desarrollo de la actividad turística.

Algo que considero muy positivo es el conocimiento de metodologías que permiten analizar de forma objetiva los productos en los que trabajamos. Con herramientas como la matriz atractivo-competitividad podré valorar de una forma más exhaustiva si los proyectos que actualmente estoy llevando a cabo en mi trabajo como técnico de calidad y producto son acertados o si, por el contrario, es necesario realizar una revisión y/o modificación de los mismos.

En mi opinión, es necesario seguir investigando en el análisis pormenorizado de la demanda para ajustar nuestra oferta, así como innovar en la creación de productos turísticos que fomenten las pernoctaciones y el gasto turístico. En este trabajo se ha realizado un análisis de los visitantes desde un punto de vista geográfico, pues esto les diferencia generalmente en su comportamiento turístico, pero sería necesario también realizar este análisis bajo otros criterios de segmentación como la edad, la situación socioeconómica o la motivación para poder adaptarnos con mayor exactitud a sus gustos y necesidades.

Limitaciones del trabajo

Analizar el sector turístico de una ciudad como Segovia, que es su principal actividad económica, es complejo. A pesar de haber conseguido conocer con más profundidad distintos aspectos, el hecho de que este trabajo tenga una limitación en contenido y tiempo ha impedido poder ir más allá en la investigación. Esto, unido a ciertas carencias del sistema de recogida de datos estadísticos de la EMT, ha dificultado la realización de un trabajo más exhaustivo en lo que al análisis de los grupos de consumidores se refiere.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AENA. Estadísticas de tráfico de pasajeros años 2011-2013.
www.aena-aeropuertos.es/csee/Satellite?pagename=Estadisticas/Home (consulta: 5 de mayo de 2014).
- Asociación Hispano-Japonesa de Turismo.
www.travelinfospain.net (consulta: 26 de abril de 2014).
- Ayuntamiento de Ávila. Boletín informativo del observatorio turístico de la ciudad de Ávila.
www.avilaturismo.com/es/area-profesional/boletin-tco (consulta: 22 de marzo de 2014).
- Ayuntamiento de Valladolid.
www.info.valladolid.es/turismo (consulta: 29 de abril de 2014).
- Belío Galindo, J.L. y Sainz Andrés, Ana (2007). *Claves para gestionar precio, producto y marca. Cómo afrontar una guerra de precios*. Madrid: Especial Directivos.
- De Elizagarate, Victoria (2003). *Marketing de ciudades*. Madrid: Pirámide.
- Drucker, Peter (1973). *Management: Tasks, Responsibilities and Practices*. (pp. 64-65). Nueva York: Harper & Row.
- Empresa Municipal de Turismo de Segovia. *Observatorio Turístico de Segovia*.
www.turismodesegovia.com/es/prensa/observatorio-turistico/boletines?gid=113
(consulta: 2 de marzo de 2014).
- Empresa Municipal de Turismo de Segovia. *Memoria de actividad 2012 y 2013*. Documentos no publicados.
- Empresa Municipal de Turismo de Segovia. *Notas de prensa Convention Bureau*.
- Esteban Talaya, Águeda y Lorenzo Romero Carlota (2013). *Dirección comercial*. Madrid: ESIC Editorial.

- Exceltur. *Valoración turística empresarial de 2013 y perspectivas para el 2014*.
www.exceltur.org/excel01/contenido/portal/files/notaprensa_perspectivas_num47.pdf
 f (consulta: 26 de marzo de 2014).
- Expreso. *La comunicación online clave en la conexión turística chino-española*.
www.expreso.info/noticias/bazar/38365_la_comunicacion_online_clave_en_la_conexion_turistica_chinoespanola (consulta: 7 de marzo de 2014).
- Familias Numerosas. Sello de Turismo Familiar.
www.familiasnumerosas.org (consulta: 18 de abril de 2014).
- Grötsch Kurt, Monasterio Manuel y Vera Cristina (2014). *Libro blanco del turismo chino en España*. Sevilla: Chinese Friendly Editions.
- Hosteltur. Turismo familiar, un segmento huérfano en internet.
www.hosteltur.com/110170_turismo-familiar-segmento-huerfano-internet.html
 (consulta: 2 de abril de 2014).
- ICN Artea, S.L. (2008). *Plan de Marketing Turístico de Segovia*.
www.turismodesegovia.com/es/prensa/recursos/cat_view/112-prensa/169-plan-de-marketing (consulta: 10 de marzo de 2014).
- Instituto Nacional de Estadística.
www.ine.es/jaxiBD/tabla.do?per=01&type=db&divi=EOT&idtab=46 (consulta: 22 de marzo de 2014).
- Marca España. *Informe sobre turismo idiomático*.
<http://marcaespana.es/es/economia-empresa/turismo/articulos/255/turismo-idiomatico> (consulta: 20 de abril de 2014).
- Munuera Alemán, José Luis y Rodríguez Escudero, Ana Isabel (2002). *Estrategias de marketing. Teoría y casos*. Madrid: Ediciones Pirámide.
- Organización de las Ciudades Patrimonio Mundial.
www.ovpm.org/es/mision (consulta: 28 de abril de 2014).
- Patronato Municipal de Turismo. Ayuntamiento de Toledo.
www.toledo-turismo.com (consulta: 19 de marzo de 2014).

- Red de Ciudades AVE.

www.avexperience.es/destinos (consulta: 26 de abril de 2014).

- Red de Ciudades Teresianas.

www.huellasdeteresa.com (consulta: 26 de abril de 2014).

- Red de Ciudades Machadianas.

www.redciudadesmachadianas.org (consulta: 26 de abril de 2014).

- Saborea España.

www.tastingspain.es/corporativo/la-asociaci%C3%B3n (consulta: 20 de abril de 2014).

- Santesmases Mestre, Miguel (2012). *Marketing, conceptos y estrategias* (6ª edición revisada). Madrid: Pirámide.

- Segovia Film Office.

www.segoviafilmoffice.com (consulta: 7 de abril de 2014).

- Serra Cantallops, Antoni (2010). *Marketing turístico*. Madrid: Pirámide.

- Tur Viñes, Victoria y Ramos Soler, Irene (2008). *Marketing y niños*. Madrid: ESIC Editorial.

- Turismo de Cuenca.

www.turismo.cuenca.es (consulta: 26 de abril de 2014).

www.turismocuenca.com (consulta: 26 de abril de 2014).

RELACIÓN DE GRÁFICOS Y TABLAS

Gráfico 2.1. Consultas atendidas en el centro de recepción de visitantes en el año 2013.

Gráfico 2.2. Número de viajeros en Salamanca, Toledo, Valladolid, Ávila, Segovia y Cuenca durante el año 2013.

Gráfico 2.3. Pernoctaciones en Salamanca, Toledo, Valladolid, Ávila, Segovia y Cuenca durante el año 2013.

Gráfico 3.1. Distribución geográfica de los visitantes en el año 2013.

Gráfico 3.2. Productos-mercado de la ciudad de Segovia.

Gráfico 4.1. Evolución de la programación dirigida a familias con niños.

Gráfico 4.2. Evolución del número de participantes en el programa para familias con niños.

Gráfico 4.3. Tipología de grupos de visitantes nacionales en el año 2013.

Gráfico 4.4. Consultas por edades a las oficinas de información turística gestionadas por la EMT en el año 2013 (visitantes nacionales).

Tabla 2.1. Comparativa datos del INE.

Tabla 3.1. Estudio de los macrosegmentos de mercado en función de su procedencia.

Tabla 3.2. Descripción de los clientes del mercado relevante de Segovia.

Tabla 4.1. Propuesta de productos estratégicos para la ciudad de Segovia.