



Universidad de Valladolid

# Plan Estratégico de Turismo para el Ayuntamiento de Ponferrada

Iria Serrano Medina

MÁSTER EN DIRECCIÓN DE PROYECTOS  
Departamento De Organización De Empresas Y C.I.M.  
Universidad de Valladolid  
España



**INSISOC**  
SOCIAL SYSTEMS  
ENGINEERING CENTRE  
2022





**Universidad de Valladolid**

# **Plan Estratégico de Turismo para el Ayuntamiento de Ponferrada**

Iria Serrano Medina

MÁSTER EN DIRECCIÓN DE PROYECTOS  
Departamento De Organización De Empresas Y C.I.M.  
Universidad de Valladolid

Valladolid, Marzo 2022

**Tutor**  
Fernando Acebes Senovilla  
**Co-Tutor**  
José Manuel González Varona



## **AGRADECIMIENTOS**

Quisiera agradecer, en primer lugar, a mis padres, a mi hermano y a mi novio, por su paciencia oyéndome hablar horas interminables sobre lo bonito y desaprovechado que está el Bierzo.

También al Ayuntamiento de Ponferrada y especialmente a la concejala de Cultura, Educación y Turismo, Concepción de Vega, quien me facilitó gran cantidad de información para la elaboración de este Plan Estratégico.

Y, por supuesto, a mi tutor Fernando Acebes, por sus comentarios y su orientación, muy necesarios para llevar a buen puerto este Trabajo de Fin de Máster.



## RESUMEN

El objetivo de este Trabajo de Fin de Máster es realizar un Plan Estratégico de Turismo para el Ayuntamiento de Ponferrada, en la provincia de León, aplicando técnicas, herramientas y metodologías estudiadas en el Máster de Dirección de Proyectos impartido por la Escuela de Ingenierías Industriales de la Universidad de Valladolid.

Para ello, en primer lugar, se han presentado el contexto geográfico y el marco conceptual en el que se desarrollará el Plan Estratégico, incidiendo especialmente en la motivación que impulsa este trabajo: poner en valor el inmenso patrimonio histórico y cultural existente y contribuir, mediante el impulso del sector turístico, a la dinamización y revitalización socioeconómica del municipio.

A continuación, se ha realizado un diagnóstico de la situación actual del sector, mediante un análisis externo del macroentorno (PESTEL) y del microentorno (Cinco Fuerzas de Porter), y un análisis interno (Cadena de Valor y DAFO), lo que ha servido como punto de partida para plantear, en base a estos datos, los retos del plan estratégico de turismo a desarrollar.

Estos retos, clasificados según su relación con la calidad y sostenibilidad, con la innovación y el crecimiento, o con la promoción y comercialización, han sido la base para proponer un plan de acción con su correspondiente misión, visión y valores, el cual se ha vertebrado en varias líneas de actuación definidas por sus correspondientes objetivos específicos, tanto de consolidación como de diversificación y expansión.

Por último, se ha propuesto una cartera de acciones, estructuradas en las ya mencionadas líneas estratégicas, para las que se han detallado sus resultados esperados, sus agentes responsables y sus indicadores de seguimiento, así como una proposición del cronograma de ejecución y un breve análisis cualitativo de los principales riesgos y *stakeholders* identificados. Por último, se ha establecido la relación de dichas acciones con los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la ONU con el objetivo de mostrar la viabilidad y sostenibilidad de este Plan Estratégico de Turismo del Ayuntamiento de Ponferrada.

### Palabras Clave

Turismo; Sostenibilidad; Riqueza natural y patrimonial; Plan Estratégico; Ponferrada; Bierzo

## **ABSTRACT**

The aim of this Master's Thesis is to carry out a Strategic Tourism Plan for the City Council of Ponferrada, in Spanish province of Leon, by applying techniques, tools and methodologies studied in the Master's Degree in Project Management taught by the School of Industrial Engineering of the University of Valladolid.

To achieve this goal, firstly, geographical context and conceptual frameworks in which the strategic plan will be developed were presented, with special emphasis on the motivation behind this work: to enhance the value of the immense historical and cultural local heritage and to contribute, through the promotion of tourism, to the revitalisation and socio-economic revitalisation of the municipality.

A diagnosis of the current situation of the sector was then carried out, by means of an external analysis of the macro-environment (PESTEL) and the micro-environment (Porter's five forces), and an internal analysis (Value Chain and SWOT), which was the starting point to propose challenges of the strategic plan to be developed.

These challenges, classified according to their relationship with quality and sustainability, with innovation and growth, or with promotion and marketing, have been the basis for proposing an action plan with its corresponding mission, vision and value. This action plan has been structured into several lines of action defined by their corresponding specific consolidation, diversification and expansion objectives.

Finally, a portfolio of actions has been proposed for each of the described strategic lines, in which the expected results for each of them, their responsible agents and monitoring indicators have been detailed, as well as a proposal of the implementation schedule and a brief qualitative analysis of the main risks and stakeholders identified. Finally, the relationship between these actions and the UN Sustainable Development Goals has been established, in order to show this Strategic Tourism Plan feasibility and sustainability.

## **Keywords**

Tourism; Sustainability; Natural and patrimonial wealth; Strategic Plan; Ponferrada; Bierzo



# ÍNDICE

<b>1.</b>	<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>1</b>
1.1.	Objetivo del Proyecto .....	1
1.2.	Motivación del Proyecto .....	1
1.3.	Alcance y metodología del Proyecto .....	2
1.4.	Estructura del Documento.....	3
	<b>Parte 1: ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO .....</b>	<b>5</b>
<b>2.</b>	<b>CONTEXTO .....</b>	<b>7</b>
2.1.	Ayuntamiento de Ponferrada .....	7
2.1.1.	Geografía física.....	7
2.1.2.	Geografía humana.....	9
2.1.3.	Organigrama del Ayuntamiento .....	11
2.2.	Marco de actuación .....	13
2.2.1.	Plan Estratégico Ponferrada 2030 .....	13
2.2.2.	Plan Estratégico de Turismo de Castilla y León .....	14
2.2.3.	Estrategia de Turismo Sostenible España 2030 .....	16
<b>3.</b>	<b>ANÁLISIS EXTERNO .....</b>	<b>19</b>
3.1.	Análisis del macroentorno: PESTEL .....	19
3.1.1.	Factores Políticos.....	19
3.1.2.	Factores Económicos.....	21
3.1.3.	Factores Socioculturales .....	22
3.1.4.	Factores Tecnológicos .....	23
3.1.5.	Factores Ecológicos .....	24
3.1.6.	Factores Legales .....	25
3.1.7.	Síntesis.....	26
3.2.	Análisis del microentorno: Cinco Fuerzas de Porter .....	27
3.2.1.	Clientes.....	27
3.2.2.	Proveedores.....	30
3.2.2.1.	Reclamos turísticos .....	30
3.2.2.2.	Principales infraestructuras .....	36
Infraestructuras estáticas .....	36	
Infraestructuras dinámicas .....	38	
3.2.3.	Nuevos competidores.....	40
3.2.4.	Productos sustitutivos .....	41
3.2.5.	Rivalidad entre competidores.....	43

3.2.6.	<b>Síntesis</b> .....	45
<b>4.</b>	<b>ANÁLISIS INTERNO</b> .....	<b>47</b>
<b>4.1.</b>	<b>Cadena de Valor</b> .....	47
<b>4.1.1.</b>	<b>Actividades primarias:</b> .....	49
4.1.1.1.	Creación de productos:.....	49
4.1.1.2.	Promoción: .....	49
4.1.1.3.	Logística interna:.....	50
4.1.1.4.	Servicios del destino: .....	50
4.1.1.5.	Servicios post-venta: .....	51
<b>4.1.2.</b>	<b>Actividades secundarias:</b> .....	51
4.1.2.1.	Planificación del destino e infraestructuras:.....	51
4.1.2.2.	Gestión de los recursos humanos: .....	52
4.1.2.3.	Desarrollo de recursos y productos: .....	52
4.1.2.4.	Tecnología y sistemas de información: .....	53
<b>4.1.3.</b>	<b>Síntesis</b> .....	53
<b>4.2.</b>	<b>DAFO</b> .....	55
<b>5.</b>	<b>RETOS DEL PLAN ESTRATÉGICO</b> .....	<b>59</b>
<b>5.1.</b>	<b>Retos relacionados con la calidad y sostenibilidad:</b> .....	59
<b>5.2.</b>	<b>Retos relacionados con la innovación y el crecimiento:</b> .....	60
<b>5.3.</b>	<b>Retos relacionados con la promoción y comercialización:</b> .....	60
	<b>Parte 2: PLAN DE ACCIÓN</b> .....	<b>61</b>
<b>6.</b>	<b>MISIÓN, VISIÓN, VALORES</b> .....	<b>63</b>
<b>6.1.</b>	<b>Misión</b> .....	63
<b>6.2.</b>	<b>Visión</b> .....	63
<b>6.3.</b>	<b>Valores</b> .....	63
<b>7.</b>	<b>LÍNEAS Y OBJETIVOS ESTRATÉGICOS</b> .....	<b>65</b>
<b>7.1.</b>	<b>CONSOLIDACIÓN: Excelencia, calidad y sostenibilidad del destino</b> .....	66
<b>7.1.1.</b>	<b>Justificación</b> .....	66
<b>7.1.2.</b>	<b>Objetivos específicos</b> .....	66
<b>7.2.</b>	<b>DIVERSIFICACIÓN: Innovación y desarrollo de productos y servicios turísticos</b> 67	67
<b>7.2.1.</b>	<b>Justificación</b> .....	67
<b>7.2.2.</b>	<b>Objetivos específicos</b> .....	67
<b>7.3.</b>	<b>EXPANSIÓN: Promoción y comercialización</b> .....	68
<b>7.3.1.</b>	<b>Justificación</b> .....	68
<b>7.3.2.</b>	<b>Objetivos específicos</b> .....	68
<b>7.4.</b>	<b>Síntesis</b> .....	69
<b>8.</b>	<b>GESTIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO DE TURISMO</b> .....	<b>71</b>

<b>8.1.</b>	<b>Gestión del alcance</b> .....	71
<b>8.1.1.</b>	<b>EDT</b> .....	72
<b>8.1.2.</b>	<b>Diccionario de la EDT</b> .....	77
8.1.2.1.	Acciones EXCELENCIA, CALIDAD Y SOSTENIBILIDAD EN EL DESTINO.....	77
8.1.2.2.	Acciones INNOVACIÓN Y DESARROLLO DE PRODUCTOS Y SERVICIOS TURÍSTICOS:.....	80
8.1.2.3.	Acciones PROMOCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN: .....	83
<b>8.2.</b>	<b>Gestión del cronograma</b> .....	86
<b>8.3.</b>	<b>Gestión de las partes interesadas</b> .....	89
<b>8.4.</b>	<b>Gestión de los riesgos</b> .....	92
<b>9.</b>	<b>RELACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO CON LOS ODS</b> .....	<b>99</b>
<b>10.</b>	<b>CONCLUSIONES</b> .....	<b>103</b>
<b>11.</b>	<b>BIBLIOGRAFÍA</b> .....	<b>105</b>



## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1- Ubicación de la localidad de Ponferrada dentro del territorio nacional [4].....	7
Figura 2- Localización de Ponferrada y la comarca del Bierzo en la provincia de León [5].....	8
Figura 3-Mapa de las pedanías que conforman el municipio de Ponferrada .....	9
Figura 4- Distritos urbanos del municipio de Ponferrada [8] .....	9
Figura 5- Evolución de la población del municipio de Ponferrada entre 1998 y 2020 [7] .....	10
Figura 6- Pirámide poblacional del municipio de Ponferrada en la actualidad [7].....	10
Figura 7- Número de empresas activas en Ponferrada por sector de actividad. [7] .....	11
Figura 8- Áreas administrativas del Ayuntamiento de Ponferrada – Gráfico de elaboración propia. ..	12
Figura 9- Logo del Plan Estratégico Ponferrada 2030 [15] .....	14
Figura 10- Factores a analizar en un PESTEL, elaboración propia. ....	19
Figura 11- Composición del pleno municipal [24] .....	20
Figura 12- Síntesis del análisis PESTEL .....	26
Figura 13 - Cinco Fuerzas de Porter [50].....	27
Figura 14- Origen de los visitantes del municipio de Ponferrada, elaboración propia con los datos facilitados por el Ayuntamiento de Ponferrada [51].....	28
Figura 15- Afluencia de visitantes al municipio de Ponferrada por meses, elaboración propia con los datos facilitados por el Ayuntamiento de Ponferrada [51].....	28
Figura 16- Tipo de turistas que visitan el municipio de Ponferrada, elaboración propia con los datos facilitados por el Ayuntamiento de Ponferrada.....	29
Figura 17- Reclamos turísticos en el casco urbano de Ponferrada, elaboración propia con imágenes libres de derechos obtenidas de internet. ....	31
Figura 18- Reclamos turísticos del término municipal de Ponferrada, elaboración propia con imágenes libres de derechos procedentes de internet.....	32
Figura 19- Museos y exposiciones en el municipio de Ponferrada, elaboración propia con imágenes libres de derechos obtenidas de internet. ....	33
Figura 20- Cartel de las XXXIV Jornadas Gastronómicas de El Bierzo [55].....	34
Figura 21- Fotografía de la XVI edición de la Noche Templaria [62].....	34
Figura 22- Alojamientos en el municipio de Ponferrada [63].....	36
Figura 23- Logo del Programa “Compromiso de Calidad Turística en Destino” [64].....	37
Figura 24- Evolución de la ocupación hotelera en Ponferrada (2016-actualidad) [10] .....	37
Figura 25- Logo del Servicio Municipal de Transportes de Ponferrada[68] .....	39
Figura 26- Fotografía de la Ribeira Sacra [80] .....	42
Figura 27- Cuadro resumen: reclamos de diversos destinos sustitutivos ordenados de mayor a menor número de visitantes, elaboración propia.....	43
Figura 28- Síntesis del análisis de las Cinco Fuerzas de Porter .....	46
Figura 29- Cadena de Valor de un destino turístico basado en el modelo de Jonker [103] .....	48
Figura 30- Importancia de cada una de las fases de la Cadena de Valor de acuerdo con la experiencia de viaje [104] .....	48
Figura 31- Síntesis del análisis de la Cadena de Valor .....	54
Figura 32- Esquema de un análisis DAFO [133] .....	55
Figura 33- DAFO.....	57
Figura 34- Relación entre DAFO y CAME .....	59
Figura 35- Reloj de Bowman [142] .....	65
Figura 36- Cuadro resumen de líneas y objetivos estratégicos. ....	70
Figura 37- Portada del PMBOK, 6ª edición [143] .....	71
Figura 38- Estructura EDT del Plan Estratégico de Turismo .....	72
Figura 39- Acciones de consolidación .....	73
Figura 40- Acciones de diversificación .....	75
Figura 41- Acciones de expansión .....	76
Figura 42- Acción 7.3.1.1 .....	77
Figura 43- Acción 7.3.1.2 .....	78
Figura 44- Acción 7.3.1.3 .....	78

Figura 45- Acción 7.3.1.4 .....	78
Figura 46- Acción 7.3.1.5 .....	79
Figura 47- Acción 7.3.1.6 .....	79
Figura 48- Acción 7.3.1.7 .....	80
Figura 49- Acción 7.3.1.8 .....	80
Figura 50- Acción 7.3.2.1 .....	80
Figura 51- Acción 7.3.2.2 .....	81
Figura 52- Acción 7.3.2.3 .....	81
Figura 53- Acción 7.3.2.4 .....	82
Figura 54- Acción 7.3.2.5 .....	82
Figura 55- Acción 7.3.2.6 .....	82
Figura 56- Acción 7.3.2.7 .....	83
Figura 57- Acción 7.3.2.8 .....	83
Figura 58- Acción 7.3.3.1 .....	84
Figura 59- Acción 7.3.3.2 .....	84
Figura 60- Acción 7.3.3.3 .....	84
Figura 61- Acción 7.3.3.4 .....	85
Figura 62- Acción 7.3.3.5 .....	85
Figura 63- Acción 7.3.3.6 .....	85
Figura 64- Acción 7.3.3.7 .....	86
Figura 65- Acción 7.3.3.8 .....	86
Figura 66 – Cronograma. ....	88
Figura 67- Matriz Poder-Interés [144] .....	89
Figura 68- Criterio de importancia en el análisis de partes interesadas .....	89
Figura 69- Identificación y análisis de partes interesadas.....	91
Figura 70- Clasificación de los interesados en la matriz poder - interés.....	92
Figura 71 – Escala de niveles de impacto de los riesgos .....	92
Figura 72- Propuesta de conversión de valores semánticos a valores numéricos de probabilidad. ....	93
Figura 73- Matriz Probabilidad-Impacto para el análisis de riesgos [143]. ....	93
Figura 74- Análisis cualitativo de riesgos.....	97
Figura 75- Los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible [145] .....	99
Figura 76- ODS nº4.....	100
Figura 77- ODS nº8.....	100
Figura 78- ODS nº10.....	100
Figura 79- ODS nº11.....	101
Figura 80- ODS nº12.....	101
Figura 81- ODS nº16.....	101
Figura 82- ODS nº17.....	102

# 1. INTRODUCCIÓN

## 1.1. Objetivo del Proyecto

El objetivo de este Trabajo de fin de Máster es la utilización de los conocimientos adquiridos durante el curso académico en el ámbito de la gestión y dirección de proyectos para el desarrollo de un caso de aplicación práctica en un ámbito conocido: mi ciudad natal, Ponferrada (León).

De forma más concreta, se pretenden aplicar los contenidos impartidos en distintas asignaturas del Máster, como pueden ser “Ética, Sostenibilidad y Responsabilidad Social” o “Estrategia Empresarial y Gestión de Carteras de Proyectos, “Gestión de Partes Interesadas”, “Gestión del Riesgo”, etc., con el fin de construir y proponer un Plan Estratégico de Turismo para el Ayuntamiento de Ponferrada, colaborando de esta forma a la puesta en valor del municipio, su cultura y su patrimonio, así como a la dinamización y revitalización socioeconómica del mencionado entorno urbano.

## 1.2. Motivación del Proyecto

Este proyecto surge de la detección de la necesidad en mi ciudad natal, Ponferrada, de construir y poner en marcha un Plan Estratégico de Turismo que permita adaptar las actuaciones existentes en la materia al marco de la Nueva Normalidad post Covid-19, así como optimizar la gestión en el sector y poner en valor el inmenso patrimonio histórico y cultural existente, contribuyendo de esta forma a la dinamización y revitalización socioeconómica del municipio.

Tanto el Bierzo como su capital, Ponferrada, disponen de una gran riqueza cultural y patrimonial fruto de su posición estratégica entre montañas y a medio camino entre Asturias, Galicia y la meseta, así como de la afluencia constante durante siglos de gentes muy diversas gracias al Camino de Santiago, que atraviesa de este a oeste la comarca. Estas particularidades se ven reflejadas no solo en la variedad de sus paisajes naturales, monumentos históricos y religiosos y restos industriales, sino también en una identidad propia reconocida por la Ley de creación de la Comarca de El Bierzo [1].

Durante gran parte del S. XX, El Bierzo centró su crecimiento en la explotación de la minería, la siderurgia y la generación de energía de origen térmico. Esto hizo que, a mediados de este siglo, Ponferrada llegase a ser conocida como “La ciudad del dólar” y viviese un crecimiento económico y demográfico exponencial que fue frenado en seco apenas unas décadas después, cuando entraron en vigor las nuevas normativas de reducción de las emisiones y el volumen de las exportaciones de minerales disminuyó debido al cese de la actividad bélica en Europa.

Esta caída brusca de la actividad industrial en la comarca, unida a la falta de alternativas laborales, a la crisis económica de 2008 y al impacto de la pandemia mundial de coronavirus en 2020, ha provocado unos elevados índices de paro y un descenso durante los últimos veinte años de la renta bruta media en el Bierzo hasta situarse por debajo de las medias autonómica y nacional, lo que desemboca en sentimientos de desesperanza y minusvaloración de la tierra, así como en el éxodo rural de los sectores más jóvenes y el envejecimiento de la población.

Por último y no por ello menos importante, la pandemia del coronavirus ha afectado especialmente al sector turístico, con un impacto en los alojamientos hosteleros del 87%, en los servicios de restauración del 82%, en los eventos promocionales del 75%, en la apertura de los recursos turísticos del 66% y en las visitas guiadas del 59%. La afluencia de turistas en el municipio se ha reducido en torno a un 50% respecto al año anterior en temporada alta para visitantes nacionales y en torno a un 80% para visitantes extranjeros [2].

En una tesis doctoral presentada por Obdulia Monteserín Abella en el Dpto. de Geografía Humana de la Universidad Complutense de Madrid en 2008 y titulada “*Turismo y desarrollo territorial: los planes de dinamización turística en la interpretación y puesta en valor del territorio*” [3], la autora estudia cuatro planes de Dinamización Turística en territorios de interior, Ponferrada y Las Médulas entre ellos.

Con relación a Ponferrada llega a la conclusión de que el modelo productivo de base industrial (un desarrollo ajeno al territorio, como lo ha definido Obdulía) ha desaparecido y no ha sido sustituido por un nuevo modelo de desarrollo, situación que sigue siendo de actualidad durante el curso 2021/22, fecha de realización de este Trabajo de Fin de Máster. La misma autora incide en la causa: la falta de sensibilización de la población hacia su patrimonio y el turismo. Hay que dejar de ver El Bierzo como una tierra exclusivamente de tránsito de peregrinos en ruta hacia Santiago y dar al turista motivos para que se quede y disfrute del territorio.

Con este TFM se pretende por tanto contribuir a frenar estas tendencias poniendo en valor la riqueza del patrimonio, la historia y la cultura autóctonas, además de participar en la reconversión del municipio del sector primario y secundario (minería e industria), hacia un nuevo modelo de desarrollo basado en el sector terciario (turismo).

### **1.3. Alcance y metodología del Proyecto**

De acuerdo con el objetivo mencionado en el anterior punto “Objetivo del proyecto”, se ha fijado el alcance final de este TFM en la presentación de una serie de acciones concretas organizadas en una cartera de proyectos, que deberá ser gestionada por el Ayuntamiento de Ponferrada durante los próximos 3 años y, para cuyo seguimiento se establecerán diversos indicadores o KPI.

Con estas acciones se pretenden integrar y abarcar aspectos tan diversos como pueden ser la colaboración entre entidades públicas y privadas en busca de sinergias y mejora de la eficiencia y calidad de los servicios ofertados, la mejora y puesta en valor del patrimonio histórico y las actividades turísticas ya existentes en el entorno urbano, o la proposición de otras nuevas actividades o actuaciones que aporten frescura, atraigan a nuevos públicos y mejoren la posición del municipio en el sector, especialmente afectado debido a la pandemia de Covid-19.

Así, en este Plan Estratégico de Turismo se va a llevar a cabo, en primer lugar, una presentación del contexto, presentando al Ayuntamiento de Ponferrada y el marco conceptual en el que se desarrollará el plan estratégico. Posteriormente se realizará un análisis externo tanto del macroentorno (PESTEL) como del microentorno (Cinco Fuerzas de Porter), y un análisis interno (Cadena de Valor y DAFO) para conocer en detalle la situación actual del municipio.

Una vez se conozcan estos datos se plantearán los retos del plan estratégico, que servirán como base para proponer un plan de acción con su correspondiente misión, visión y valores. Este plan de acción se vertebrará en varias líneas de actuación definidas por sus objetivos específicos, tanto de consolidación como de diversificación y expansión. Todos ellos buscarán el aprovechamiento de las oportunidades y la potenciación de las fortalezas identificadas en el DAFO, así como la minimización de las amenazas y la eliminación de las debilidades encontradas, proponiendo, además, acciones concretas organizadas en una cartera que deberá ser gestionada durante los próximos años por el consistorio municipal. Por último, se presentarán los agentes responsables, indicadores de seguimiento, relación con los Objetivos de Desarrollo Sostenible y resultados e impacto previstos de cada una de estas acciones, así como una proposición del cronograma de ejecución y un breve análisis cualitativo de los principales riesgos y *stakeholders* identificados en este Plan Estratégico de Turismo del Ayuntamiento de Ponferrada.

Para la elaboración de este documento siguiendo los contenidos arriba mencionados se ha empleado una metodología de trabajo consistente en diversas etapas:

- Consulta de estudios previos y planes estratégicos de otros municipios, así como informes previos del Ayuntamiento de Ponferrada con relación a este sector.
- Análisis externo del municipio mediante el estudio, organización y comparación de todos los datos recopilados: PESTEL para el macroentorno y Cinco Fuerzas de Porter para el microentorno.
- Análisis interno de la situación turística en el municipio mediante las herramientas Cadena de Valor de Porter, DAFO y CAME.



- Determinación de las líneas y objetivos estratégicos y plan de acción en base a las conclusiones obtenidas durante los análisis externo e interno, incluyendo relación con los Objetivos de Desarrollo Sostenible y el análisis de los principales interesados y riesgos identificados.

## **1.4. Estructura del Documento**

Esta memoria se compone de las siguientes partes:

1. En primer lugar, una breve introducción en la que se explican aspectos genéricos tales como el objetivo y la motivación del proyecto a desarrollar, su alcance y metodología y la manera en la que se estructuran los contenidos a desarrollar.
2. En segundo lugar, una presentación del contexto, así como un análisis externo e interno que, utilizando diversas herramientas estratégicas, permita realizar un diagnóstico completo de la situación actual del turismo en el municipio de Ponferrada. Este apartado finaliza con la presentación de los retos a los que el Plan Estratégico deberá dar respuesta.
3. En tercer lugar y partiendo de los retos presentados en el apartado anterior, se propone un plan de acción ordenado en tres líneas estratégicas para las cuales se presentan los objetivos específicos en coherencia con los retos observados.
4. A continuación, se presentan las acciones operativas concretas a llevar a cabo en cada una de las mencionadas líneas estratégicas, proponiendo unos indicadores de seguimiento, un cronograma, así como un breve análisis de los riesgos y partes interesadas que pueden verse impactados durante la ejecución del Plan Estratégico.
5. Por último, se finaliza este trabajo exponiendo las conclusiones de este Plan Estratégico de Turismo, enfocándose en la viabilidad y en la utilidad del mismo como guía para la mejora y desarrollo de la actividad turística en el Ayuntamiento de Ponferrada.



## **Parte 1: ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO**



## 2. CONTEXTO

En este apartado se exponen los datos geográficos y organizativos principales del Ayuntamiento de Ponferrada, así como el entorno y el contexto en el que se sitúa el Plan Estratégico de Turismo a desarrollar.

### 2.1. Ayuntamiento de Ponferrada

#### 2.1.1. Geografía física

Ponferrada es un municipio de España, capital de la comarca de El Bierzo, en la provincia de León, en el noroeste de la comunidad autónoma de Castilla y León. Está situado a 113 km de la capital provincial, a 239 km de la capital autonómica y a 392 km de Madrid. El término municipal está atravesado por la Autovía del Noroeste A-6 (entre los km 383 y 392), la antigua carretera N-VI, la carretera nacional N-536 que conecta con Priaranza del Bierzo y Carucedo y la carretera autonómica CL-631 que permite la comunicación con Toreno (Figura 1). También dispone de comunicaciones por ferrocarril, si bien esta línea, que conecta Galicia con la meseta, no forma parte de la red de Alta Velocidad Española.



Figura 1- Ubicación de la localidad de Ponferrada dentro del territorio nacional [4]

Ponferrada es el mayor núcleo poblacional y de referencia de la comarca de El Bierzo que, geográficamente, ocupa en torno a un tercio de la provincia de León (Figura 2) y es la única demarcación administrativa de esta escala en toda la comunidad autónoma debido a las particularidades reconocidas de su orografía, cultura e identidad. Con casi 65.000 habitantes, es la ciudad no capital de provincia más poblada de toda la comunidad autónoma de Castilla y León, superando en número de habitantes a cuatro de las ciudades que sí son capitales de provincia: Zamora, Ávila, Segovia y Soria. Su área de influencia se extiende también hacia las comarcas vecinas del alto y medio valle del Sil (las leonesas Cabrera y Laciana, y la gallega de Valdeorras), lo que en conjunto se acerca a una población de unos doscientos mil habitantes [4].



Figura 2- Localización de Ponferrada y la comarca del Bierzo en la provincia de León [5]

Ponferrada está situada en el centro de la comarca, en un valle a unos 530 metros de altitud y su clima es mediterráneo continental subhúmedo. Sin embargo, tanto la orografía como los paisajes son muy variados, pues el término municipal abarca altitudes que van desde los 2051 metros en el punto más alto, pico Tuerto, situado en los Montes Aquilianos (pertenecientes a los Montes de León), hasta los 414 metros en la ribera del río Sil, en la vega berciana. Pertenece a la Confederación Hidrográfica del Miño, ya que se sitúa en la confluencia de sus afluentes los ríos Sil, que cruza la ciudad de noreste a sur, y Boeza, que delimita por el sur el núcleo urbano. Además de estos ríos, cuyo cauce continúa hacia el oeste, el municipio es atravesado por el río Oza, que nace en los Montes Aquilianos y recorre varias pedanías que integran el valle del Oza o Valdueza. Por último, el embalse de Bárcena, inaugurado en 1960 para dar servicio a la central hidroeléctrica de Compostilla y al principal núcleo urbano, está ubicado también parcialmente en el municipio de Ponferrada, además de en otros como Congosto y Cubillos del Sil [6].

El municipio ocupa una superficie de 283,17 km<sup>2</sup> entre los que se incluyen tanto la ciudad como las numerosas pedanías rurales que dependen de dicho Ayuntamiento.

Administrativamente, está formada por cuatro distritos urbanos (CP 24401-24404) y gran cantidad de entidades locales menores, de las cuales 17 tienen junta vecinal propia y 20 están consideradas como “entidades singulares” y se corresponden a barrios y pueblos sin junta vecinal (Figura 3). Algunas de estas “entidades singulares”, como La Placa, Flores del Sil, Cuatrovientos, Compostilla o La Martina, actualmente han sido asimiladas al casco urbano de Ponferrada debido al rápido crecimiento de la ciudad a mediados del siglo pasado. La densidad de población está en torno a 227,82 habitantes por km<sup>2</sup>, habiendo más concentración en el entorno del núcleo urbano que en las zonas rurales (más del 80% de la población vive en alguno de los cuatro distritos urbanos). Esto implica, entre otros, que el reparto de las infraestructuras y servicios sea desigual por todo el término municipal [7].



Figura 3-Mapa de las pedanías que conforman el municipio de Ponferrada

### 2.1.2. Geografía humana

Como ya se ha comentado en el punto anterior, el municipio de Ponferrada tiene una densidad de población en torno a 227,82 habitantes por km<sup>2</sup>, habiendo más concentración en el entorno del núcleo urbano que en las zonas rurales. Más del 80% de la población vive en alguno de los cuatro distritos urbanos, siendo el correspondiente al código postal 24404 el más poblado y extenso de entre ellos (17.500 personas en 10km<sup>2</sup>) y el correspondiente al código postal 24402, en el centro de la ciudad, el que mayor densidad de población presenta (4.398 personas/km<sup>2</sup>) (Figura 4).

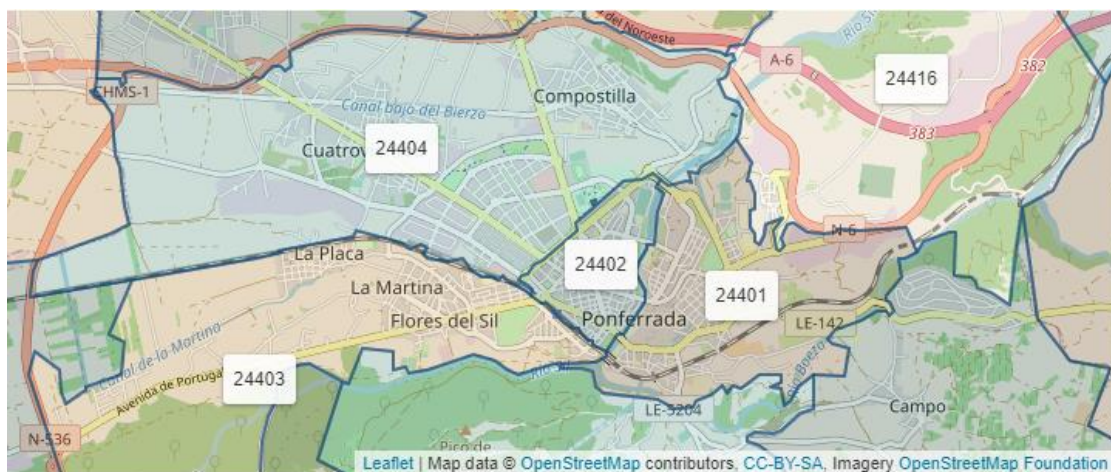


Figura 4- Distritos urbanos del municipio de Ponferrada [8]

Según los datos de evolución demográfica publicados por el INE en los últimos años, podemos constatar que el municipio vivió un crecimiento exponencial de la población hasta la crisis económica de 2008, que frenó este aumento hasta revertirlo a partir de 2012 (Figura 5). El resultado ha sido la pérdida de en torno a un 7% de su población en los últimos 10 años, porcentaje que podría llegar hasta el 26% en



torno a 2050 de no revertirse esta tendencia, según un estudio titulado “Proyección del crecimiento natural de la población de los municipios de Castilla y León” y publicado en 2019 por la Universidad de Ávila [9].



Figura 5- Evolución de la población del municipio de Ponferrada entre 1998 y 2020 [7]

En cuanto a la estructura poblacional de Ponferrada por sexo y edad (Figura 6), podemos observar que el número de mujeres es ligeramente superior al de hombres (52,7% vs 47,3% en 2020) y que se sigue la tendencia de toda la provincia de León, en la que se puede observar el envejecimiento de la población, expresado por el estrechamiento de su base, debido al descenso en las tasas de natalidad y al aumento de la esperanza de vida en la población de más edad. Esta tendencia al envejecimiento se hace más acusada en las zonas rurales del municipio, donde además la despoblación es mayor [10].

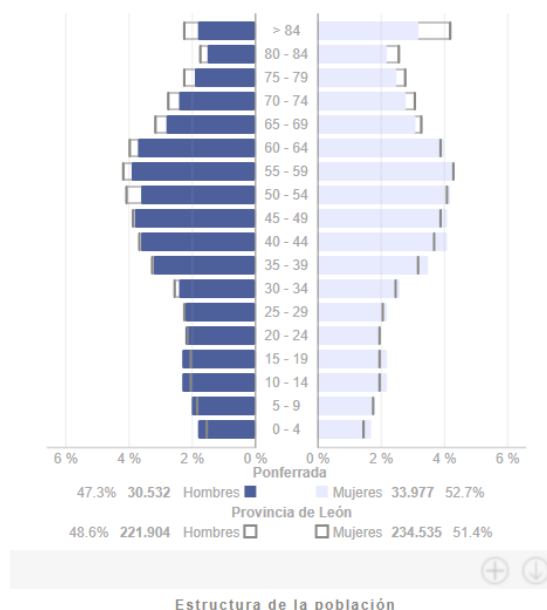


Figura 6- Pirámide poblacional del municipio de Ponferrada en la actualidad [7].



Además, se observa que en 2020 un 24,1% de la población tiene más de 65 años, habiendo crecido este dato un 2% desde el año anterior; y un 12,7% de la población tiene menos de 16 años, habiendo disminuido este porcentaje en un 1,4% desde el año anterior. El grupo de población más numeroso es, por tanto, el de entre 16 y 64 años (63,2% del total), que se corresponde con el de la población activa [10].

En abril de 2021 el porcentaje de afiliaciones a la Seguridad Social sobre la población en edad de trabajar era del 52,7%, estando entre las diez ciudades de España con menor tasa de actividad en 2020. La tasa del paro en este grupo de población ronda el 15%, lo que sitúa al municipio con uno de los datos más altos de toda Castilla y León (siete puntos por encima del promedio autonómico). La mayoría de estos parados son mujeres (59,4%) y mayores de 44 años (52,7%). Del total de trabajadores en activo, el 21,3% cotiza como autónomo. En cuanto al número de empresas y los sectores de actividad, vemos que el mayor número de empresas (40'9% del total) se dedica al sector servicios, seguido por las empresas dedicadas al comercio, transporte y hostelería (39,7% del total) [10] (Figura 7).

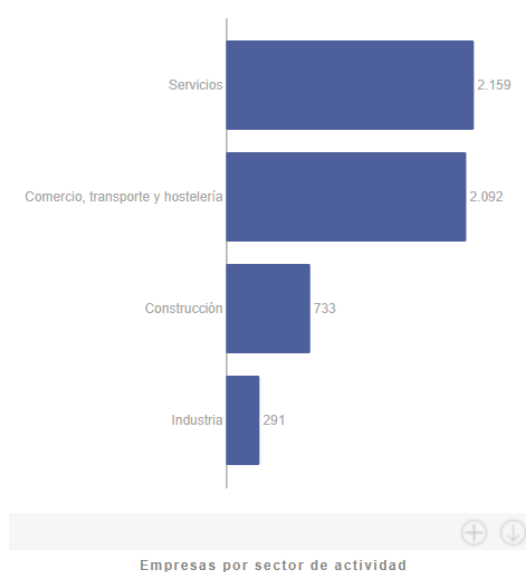


Figura 7- Número de empresas activas en Ponferrada por sector de actividad. [7]

En cuanto al peso de cada sector en la economía local, cabe destacar que, si bien el número de empresas industriales es mucho menor, la proporción de trabajadores dedicados a la industria en el área urbana funcional de Ponferrada es de un 20,3%, lo que la sitúa porcentualmente como la sexta zona industrial de España. En cambio, en el sector servicios sucede lo opuesto: a pesar del elevado número de empresas existentes, Ponferrada se encuentra entre las tres que tienen una menor proporción de empleo (68,3%) en este ámbito, lo que indica la poca influencia del sector terciario en la región [10].

Respecto a la renta bruta media en Ponferrada ronda los 24.017 euros per cápita, siendo más alta en el casco urbano que en las zonas rurales y descendiendo en el caso del total de la comarca a los 22.000 euros per cápita. Como podemos ver, en ambos casos se mantiene por debajo de las medias autonómica (24.388 euros) y nacional (27.632 euros) [10].

### 2.1.3. Organigrama del Ayuntamiento

El Ayuntamiento de Ponferrada se organiza administrativamente en once concejalías coordinadas por el Alcalde, cada una de las cuales tiene definida un área concreta de actuación (Figura 8). El

organigrama que refleja las competencias y personas responsables de los diferentes órganos de gobierno se encuentra disponible para su consulta pública en la web del Ayuntamiento [11].



Figura 8- Áreas administrativas del Ayuntamiento de Ponferrada – Gráfico de elaboración propia.

Este Plan Estratégico de Turismo está pensado para ser gestionado, promovido y ejecutado por la **Concejalía de Cultura, Turismo, Patrimonio Histórico Urbano y Educación**, entre cuyas competencias se encuentran, entre otras: [12]

- Aprobación de la programación de las políticas municipales en el área correspondiente, incluyendo las previsiones anuales y plurianuales de las necesidades de contratación del servicio y las medidas de fomento previstas.
- Ejecución y control de las medidas acordadas para la mejora y conservación del patrimonio histórico urbano, especialmente el plan especial del casco histórico, las obras de restauración y puesta en uso del Castillo de Ponferrada y la protección y desarrollo del camino de Santiago a su paso por la ciudad.
- Aprobar la planificación de las actividades culturales en centros de titularidad municipal, autorizando su programación.
- Planificación anual o plurianual de las actividades de interés turístico, fomentando la colaboración con el sector privado y analizando su incidencia en el plan de contratación del Ayuntamiento.
- Suscripción y formalización de los convenios propios del área, salvo aquellos reservados para la alcaldía.

Como curiosidad, cabe destacar que entre 2012 y 2019 estas competencias pertenecieron a la empresa Turismo Ponferrada S.L., formada por un conglomerado de 53 entidades del sector y cuyo capital era el 66,83% municipal y el 33,17% privado [13]. El Ayuntamiento de Ponferrada decidió liquidarla

debido a las pérdidas económicas acumuladas, que el año de su disolución ascendían a 83.456,36 euros [14].

## **2.2. Marco de actuación**

El Plan Estratégico de Turismo a proponer ha de estar alineado con los planes estratégicos del Ayuntamiento de Ponferrada, de la Diputación Provincial, de la Junta de Castilla y León y de la Secretaría de Estado de Turismo. A continuación, se describen algunos de estos Planes Estratégicos:

### **2.2.1. Plan Estratégico Ponferrada 2030**

El Plan Estratégico Ponferrada 2030 [15] es un documento propuesto por un grupo de trabajo multidisciplinar, integrado por 11 técnicos municipales y capitaneado por el alcalde de Ponferrada, Olegario Ramón, junto a los concejales de Hacienda, Mabel Fernández, y de Urbanismo, Pedro Fernández, con la pretensión construir una herramienta que permita definir el modelo de municipio deseado a largo plazo. Para su elaboración se considera imprescindible la implicación de la ciudadanía y los diferentes agentes sociales, económicos e institucionales que operan en dicho territorio, así como el alineamiento de las acciones a proponer con los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la Agenda 2030 de la Naciones Unidas, las líneas estratégicas de la Agenda Urbana Española, el Plan de Transformación, Recuperación y Resiliencia del Gobierno de España, y cualquier otro marco que posibilite el desarrollo sostenible de Ponferrada.

Por ello, el Ayuntamiento de Ponferrada ha puesto en marcha una primera fase de diagnóstico que tiene como objetivo identificar la debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades que permitirán definir las líneas estratégicas del plan. Dentro esta fase de diagnóstico se ha realizado una consulta pública, disponible entre abril y septiembre de 2021 en la web del Ayuntamiento.

En ella se pretenden recoger datos sobre la percepción y opinión de los ponferradinos y ponferradinas con relación a diferentes ámbitos:

- Calidad de vida
- Economía
- Cultura y educación
- Bienestar social
- Vivienda y urbanismo
- Movilidad
- Medio ambiente
- Turismo
- Gobernanza

Esta encuesta ha sido diseñada teniendo en cuenta de las líneas estratégicas de la Agenda Urbana Española [16], los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de la Agenda 2030 [17] y la metodología Urban Audit [18], utilizada por la Comisión Europea para obtener información relativa a la percepción ciudadana sobre cuestiones urbanas que impactan en la calidad de vida de la ciudadanía. Consta de una serie de afirmaciones en las cuales se debe puntuar entre 1 (nada satisfecho/ nada de acuerdo) y 5 (muy satisfecho/ totalmente de acuerdo). Si bien se ha de tener en cuenta que el sector del turismo se ve influido por otros aspectos de la encuesta, como pueden ser las comunicaciones de la ciudad por tren o carretera (perteneciente al ámbito de la movilidad), el estado y conservación de la ciudad (dependiente

de vivienda y urbanismo) o la oferta de ocio (en la encuesta integrado en el ámbito de la cultura y educación), las preguntas realizadas puramente en el apartado “Turismo” son las siguientes:

- *El turismo proporciona puestos de trabajo para los residentes y ayuda al desarrollo de otras empresas de la zona (agricultura, ganadería, artesanía, etc.)*
- *Considera que existen algunos recursos o zonas saturadas de turistas que perjudican el medio ambiente, el patrimonio o la calidad de vida de los residentes.*
- *La actividad turística tiene una gran relevancia en la economía local y provincial.*

En torno al 70% del total de encuestados a finales de verano de 2021 consideran que el turismo contribuye a la economía local proporcionando puestos de trabajo para los residentes y ayudando al desarrollo de otras empresas de la zona. También se concluye, con más del 50% de votos a favor, que actualmente no existen una importante cantidad de recursos o zonas sobresaturadas de turistas que perjudican el medio ambiente, el patrimonio o la calidad de vida de los residentes de Ponferrada. En cuanto a la relevancia de la actividad turística en el municipio, la opinión pública indica que tiene baja-media relevancia en la economía local y provincial, de lo que se concluye que es un sector todavía por explotar.

El objetivo de este Plan Estratégico Ponferrada 2030 (Figura 9) es plantear proyectos consistentes e integrales que permitan al consistorio participar en las próximas convocatorias de los Fondos de Recuperación de la Unión Europea “Next Generation” [19], que prevén invertir hasta 2027 un total de 750.000 millones de euros, además de concurrir al Plan Nacional de Recuperación y Resiliencia “España Puede”, cuyo presupuesto hasta 2023 es de un total de 70.000 millones de euros.



Figura 9- Logo del Plan Estratégico Ponferrada 2030 [15]

### 2.2.2. Plan Estratégico de Turismo de Castilla y León

El Plan Estratégico de Turismo de Castilla y León 2019 – 2023, titulado “Avanzando hacia la sostenibilidad y excelencia turística” y publicado por la Junta de Castilla y León [20], toma como punto de partida las conclusiones de su predecesor, en vigor entre 2014 y 2018. Tras un diagnóstico de la situación basado en el análisis de la oferta, la demanda y el empleo en el sector turístico, plantea un nuevo modelo de desarrollo turístico responsable y sostenible alineado con los principios de la Organización Mundial del Turismo (OMT) [21] y los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) planteados por la ONU [17]. Los objetivos de este nuevo modelo son:

1. Desarrollar un modelo de gestión turística sostenible propio, que tome como referencia criterios de la Organización Mundial del Turismo y que se convierta en referente a nivel estatal, para hacer de Castilla y León un destino pionero que evoluciona de la mano del sector hacia un modelo que pone en valor el capital humano y el bienestar social, y que avanza hacia un perfil de visitante que genere mayor gasto en la Comunidad Autónoma.
2. Fortalecer y hacer competitivo al sector empresarial turístico en términos de innovación y excelencia turística, desde la gobernanza e inclusión de todos los grupos de interés implicados (residentes, sector público y privado y viajeros).

3. Ordenar la actividad turística tomando como referencia la seguridad y calidad de los servicios y de la oferta de Castilla y León.
4. Contribuir al posicionamiento del destino Castilla y León tanto a nivel nacional como internacional mediante elementos de motivación turística, a través del impulso de la promoción y del apoyo a la comercialización del producto existente y del producto singular que se considere potenciar.
5. Favorecer la internacionalización turística del destino y de sus empresas, mediante una gestión turística que permita desestacionalizar y repartir la economía generada por el turismo.
6. Favorecer la empleabilidad de calidad en el sector turístico de Castilla y León desde la formación y profesionalización de sus recursos humanos.

Para conseguir estos objetivos se plantean una serie de acciones a realizar entre los años 2019 y 2023, distribuidas en cuatro líneas estratégicas:

3. Ordenación Turística: 23 acciones alineadas con 4 puntos clave y un presupuesto total de 1.105.760€:
  - Asesoramiento al sector
  - Normativa / regulación del sector
  - Coordinación Institucional regional y nacional
  - Control / Inspección – Medidas contra el intrusismo turístico y la actividad clandestina
4. Excelencia Turística: 61 acciones enfocadas a 6 puntos clave y un presupuesto total de 246.930.784€:
  - Accesibilidad turística
  - Formación técnica y en habilidades
  - Estrategia “cliente en el centro”
  - Sostenibilidad medioambiental y patrimonial
  - Especialización turística en producto: oferta y demanda y segmentación de mercado
  - Apoyo a la calidad tanto en ámbitos públicos como privados
5. Innovación e Inteligencia de Mercados: 42 acciones orientadas hacia 6 puntos clave y un presupuesto total de 24.057.570€:
  - Criterios Smart Producto
  - Observatorio conocimiento: Big y Small Data.
  - Adaptación a nuevas tecnologías que afectan al sector
  - Nuevos sistemas de gestión de destino
  - Estrategia de destino inteligente
  - Análisis oferta/demanda
6. Posicionamiento de destino: 50 acciones que desarrollan 4 puntos clave y cuentan con un presupuesto total de 56.025.140€:
  - Promoción nacional e internacional basada en la sensibilización y concienciación del sector mercado nacional, así como en la cualificación del sector en mercados internacionales
  - Colaboración con el sector
  - Apoyo a la comercialización de producto
  - Estrategia de Marketing Digital

### **2.2.3. Estrategia de Turismo Sostenible España 2030**

La Estrategia de Turismo Sostenible España 2030 [22] es un documento actualmente en proceso de elaboración por la Secretaría de Estado de Turismo del Gobierno de España, cuyos principios pueden consultarse públicamente en la web del Ministerio de Industria, Comercio y Turismo. Consiste en una agenda de alcance nacional cuyo objetivo es afrontar los retos del sector turístico en el medio y largo plazo, impulsando los tres pilares de la sostenibilidad: socioeconómica, medioambiental y territorial. Este documento está alineado con los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la ONU [17] y se elabora mediante un proceso participativo en el que se han implicado distintas entidades públicas y privadas, como la patronal de hosteleros o las comunidades autónomas. En él se pone especial énfasis en la posición de España como referente y líder mundial en materia del turismo, pretendiendo así sentar las bases de la transformación del turismo español hacia un modelo de crecimiento sostenido y sostenible, que permita mantener la actual posición de liderazgo mundial. Además, el nuevo modelo estará apoyado en la mejora de la capacidad competitiva y rentabilidad de la industria, en los valores naturales y culturales diferenciales de los destinos, y en la distribución equitativa de los beneficios y las cargas del turismo.

La Estrategia propone un modelo de crecimiento turístico para los próximos años basado en los siguientes principios:

- Crecimiento socio económico, para lo que se deberá trabajar en favor de la competitividad y rentabilidad del sector, apostando por la calidad y acelerando el proceso de transformación digital.
- Preservación de los valores naturales y culturales, partiendo de la base que la conservación de nuestro extenso patrimonio cultural y natural es un objetivo prioritario.
- Beneficio social, para conseguir un reparto de los beneficios del sector, y afrontar retos como la despoblación del medio rural en España.
- Participación y gobernanza, vertebrando mecanismos de gobernanza participativa entre el Estado y las Administraciones competentes a todos los niveles.
- Adaptación permanente, dado que no se trata sólo de buscar la calidad y la mejora, sino también de posibilitar que el sector tenga capacidad de respuesta frente al nuevo entorno de cambios constantes.
- Liderazgo, que persigue consolidar el papel de España como líder mundial en el sector.

Y los ejes estratégicos a desarrollar son:

1. Gobernanza colaborativa:
  - a. Impulsar las herramientas de gobernanza.
  - b. Desarrollar la política territorial.
  - c. Aumentar desde el turismo la influencia internacional de España.
2. Crecimiento sostenible:
  - a. Impulsar el desarrollo equilibrado del turismo en el territorio.
  - b. Impulsar la sostenibilidad como valor de marca del turismo español.
  - c. Sostenibilidad de la demanda.
  - d. Reducir las externalidades negativas de la actividad turística.
3. Transformación competitiva
  - a. Fortalecer el ecosistema público-privado de impulso a la transformación competitiva.
  - b. Desplegar una estrategia digital para el sector turismo.

- c. Desarrollar las normas públicas para la transformación digital.
  - d. Impulsar la adaptación de la regulación existente al nuevo entorno turístico.
4. Espacio turístico, empresas y personas
- a. Dotar al territorio de nuevas capacidades, infraestructuras y recursos de gestión.
  - b. Impulsar la calidad del turismo español.
  - c. Promover una mayor calidad del empleo turístico.
5. Producto, marketing e inteligencia turística.
- a. Potenciar estrategias de promoción turística diferenciadas según tipología de mercados emisores
  - a. Desarrollar una propuesta de valor singular, dinámica y competitiva.
  - b. Desarrollar un modelo de inteligencia turística basado en los datos.
  - c. Reforzamiento de la estrategia de marketing digital.





### 3. ANÁLISIS EXTERNO

En este apartado se realiza un análisis externo del macroentorno y del microentorno en los que se sitúa el Plan Estratégico de Turismo a desarrollar. Para ello se van a utilizar las herramientas PESTEL y Cinco Fuerzas de Porter, respectivamente.

#### 3.1. Análisis del macroentorno: PESTEL

Como paso previo a la redacción del Plan Estratégico de Turismo del Ayuntamiento de Ponferrada se ha considerado necesario estudiar su macroentorno, lo que nos permitirá conocer si existen restricciones u otros aspectos a tener en cuenta a la hora de ejecutar el mencionado Plan Estratégico. Para ello se ha decidido utilizar un análisis PESTEL, una herramienta surgida en los Estados Unidos a finales de los años 60 por el profesor de Harvard Francisco Aguilar [23], y posteriormente desarrollada en la década de los 80 por dos teóricos, Liam Fahey y V. K. Narayanan. Sirve para identificar el contexto, identificando de forma ordenada y esquemática los factores externos y su posible influencia a la hora de diseñar y ejecutar un proyecto.

La palabra PESTEL (Figura 10) es un acrónimo formado por las siglas de los factores Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ecológicos y Legales a analizar.

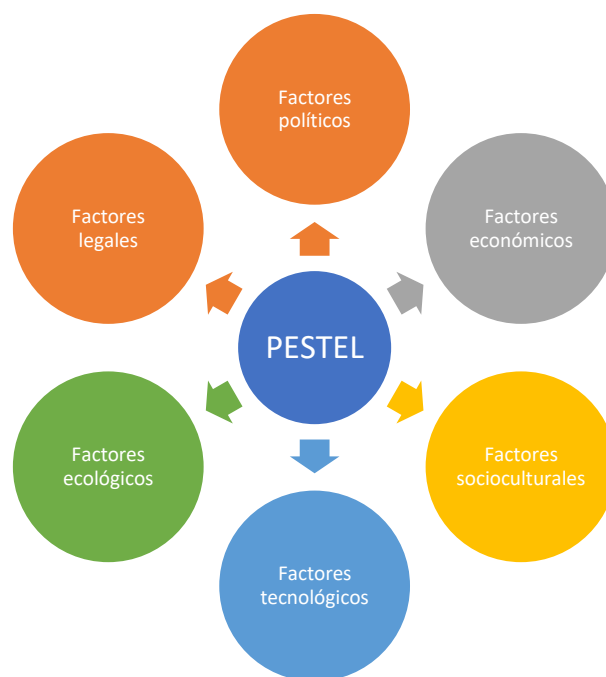


Figura 10- Factores a analizar en un PESTEL, elaboración propia.

##### 3.1.1. Factores Políticos

Los factores políticos que analizar en un PESTEL cubren todos aquellos aspectos relativos a la organización estatal, autonómica, regional o local, incluyendo sus índices de corrupción, tendencias políticas, clima electoral y nivel de estabilidad, así como cambios fiscales o en materia normativa que afecten a la comercialización o financiación del proyecto, por ejemplo, en la política de subvenciones o en acuerdos internacionales.

En lo que respecta a este Trabajo de Fin de Máster, cabe destacar el organigrama del Ayuntamiento de Ponferrada, descrito brevemente en el punto 2.1.3 y conformado actualmente por 11 concejalías coordinadas por el área de alcaldía. Si bien este Plan Estratégico de Turismo está pensado para ser gestionado, promovido y ejecutado por ya mencionada Concejalía de Cultura, Turismo, Patrimonio Histórico Urbano y Educación y como tal se hará hincapié en las acciones que dependan de dicha entidad, se considera importante indicar que también otras concejalías pueden intervenir o verse afectadas por el mismo, como por ejemplo en el caso de la concejalía de Medio Rural en lo referente a las zonas Valdeusa o la Tebaida (pues se trata de pedanías rurales y alejadas del casco urbano, tal y como se describió en el apartado 2.1.1 “Geografía física”), o la Concejalía de Infraestructuras, Gobierno Interior, Mantenimiento de Edificios e Instalaciones, Patrimonio y Contratación para el Mantenimiento de Edificios y Patrimonio. Asimismo, se puede requerir de la coordinación con otros organismos públicos, como el Patronato de Turismo del Consejo Comarcal del Bierzo con sede también en Ponferrada, o con la entidad competente en materia de turismo de la Junta de Castilla y León, cuya sede está en Valladolid. En este sentido, existen el Plan Estratégico Ponferrada 2030 y el Plan Estratégico de Turismo de Castilla y León, con los que el documento a elaborar deberá alinearse. En concreto, el Plan Estratégico de Turismo de Castilla y León menciona al Bierzo al hablar de las rutas del vino y de los Espacios Turísticos Accesibles [20, p. 12]. Este alineamiento con las políticas estratégicas institucionales a nivel nacional podría favorecer el acceso a subvenciones o planes de recuperación como, por ejemplo, los fondos de financiación europea “Next generation” [19].

Además, en España la forma de gobierno es una monarquía parlamentaria elegida de manera democrática mediante sufragio universal cada cuatro años, lo cual se traduce en la celebración de elecciones municipales, autonómicas y generales en 2023, con el fin de las legislaturas iniciadas en 2019. Si bien tanto España como Ponferrada gozan de un clima político aceptable, aunque enrarecido por la pandemia, se ha de tener en cuenta que la composición del pleno municipal no estable, pues ninguna de las corporaciones tiene mayoría absoluta y además existen numerosos partidos políticos minoritarios de cuyas alianzas depende la titularidad del Ayuntamiento (Figura 11). Esto hace que no se pueda descartar la posibilidad de un cambio de titularidad de las corporaciones encargadas de llevar a cabo este Plan Estratégico, lo cual podría afectar a su aplicación.

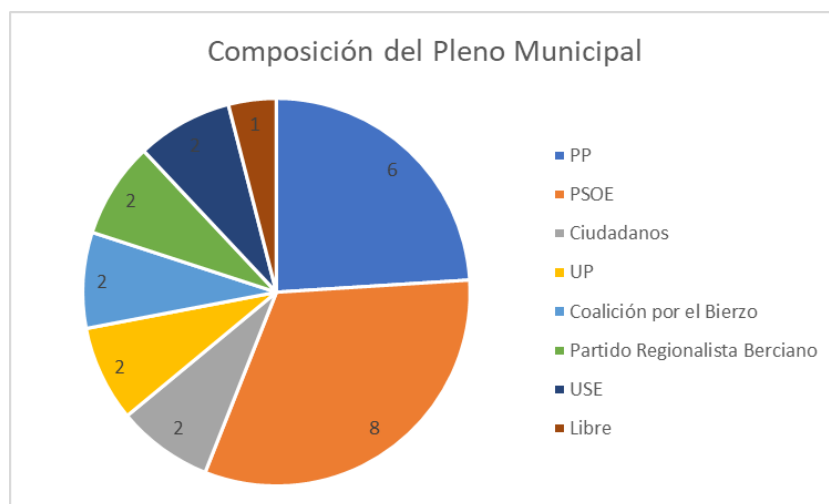


Figura 11- Composición del pleno municipal [24]

Por último, respecto a los índices de corrupción y transparencia, en el primero (sensibilidad ante la corrupción) España obtuvo en 2020 el puesto 32 de un ranking de 179 países [25], a niveles similares a Portugal o Qatar, mientras que Castilla y León obtuvo en el segundo (transparencia), una puntuación

de 94,4/100, lo que sitúa a esta comunidad autónoma en la primera mitad de la tabla, por encima del promedio estatal [26]. A nivel municipal, sin embargo, vemos que Ponferrada desciende al puesto 13 de los 20 ayuntamientos castellanoleoneses por encima de 15.000 habitantes, pues solo cumple 52 de los 162 indicadores [27]. Este será, por tanto, uno de los aspectos a vigilar a la hora de ejecutar el Plan Estratégico propuesto.

### 3.1.2. Factores Económicos

Los factores económicos que analizar en un PESTEL cubren todos aquellos aspectos relativos a la situación económica y el desarrollo del mercado implicado, así como el PIB, renta per cápita, tasa de desempleo y costes laborales, políticas monetarias, tipos de cambio o interés, disponibilidad de créditos, fuentes de financiación, flujo de capital, niveles de impuestos o de inflación, fluctuación de precios, etc. Como ya se mencionó con anterioridad en el apartado 2.1.2 “Geografía humana”, el desarrollo económico de la comarca del Bierzo, así como de su capital, ha estado históricamente muy ligado a industrias como la minería, la siderurgia y la generación de energía de origen térmico. A pesar de que, desde finales del siglo pasado y debido a las nuevas políticas de reducción de emisiones, así como a la aparición de otras formas de energía más limpias y baratas, este sector está en claro descenso, hoy en día el área urbana de Ponferrada sigue siendo porcentualmente la sexta zona industrial de España. La desaparición de esta fuente de empleo y la falta de alternativas ha provocado en los últimos años un aumento exponencial de la tasa de paro hasta situarlo siete puntos por encima del promedio autonómico (en abril de 2021 el porcentaje de afiliaciones a la Seguridad Social sobre la población en edad de trabajar era del 52,7%, estando entre las diez ciudades de España con menor tasa de actividad en 2020), y una disminución nada desdeñable de la renta per cápita en la comarca, así como el envejecimiento y la disminución de la población, ya explicados en el apartado 2.1.2 “Geografía humana”. El sector terciario, si bien es el que mayor número de empresas tiene dadas de alta (40’9% se dedican al sector servicios, y el 39,7% al comercio, transporte y hostelería), tiene un impacto mucho menor en la economía del municipio (Ponferrada se encuentra entre los tres municipios de España de más de 20.000 habitantes con una menor proporción de empleo en este ámbito, 68,3%) [10].

Esto se traduce, por una parte, en la reducción de los servicios existentes (cierre de comercios, eliminación de líneas de transporte público, reducción de oferta sanitaria, etc.), lo cual dificulta la implementación del Plan Estratégico de Turismo en el municipio ya que obliga a invertir parte del presupuesto municipal en subsanar dichas carencias.

A todos estos factores hay que añadir la desaceleración de la economía provocada por la pandemia del coronavirus, la cual ha tenido un gran impacto en el sector del turismo debido principalmente a las restricciones de aforo y movilidad. En el Ayuntamiento de Ponferrada, este impacto se ha cuantificado porcentualmente, viendo que en los alojamientos hosteleros las pérdidas alcanzan en promedio el 87%, en los servicios de restauración el 82%, en los eventos promocionales el 75%, en la apertura de los recursos turísticos el 66% y en las visitas guiadas el 59%. El número de personas que trabajan en el sector también ha disminuido casi un 40% desde datos pre-pandemia, ya que la afluencia promedio de turistas en el municipio se ha reducido en torno a un 65% respecto al año anterior en temporada alta, observándose además que su consumo promedio también ha disminuido respecto a épocas anteriores al confinamiento [2]. Es por ello por lo que se considera indispensable enfocar este Plan Estratégico de Turismo a reactivar la economía y revitalizar el sector.

En lo que se refiere a los tipos de interés, tipos de cambio con otras monedas, etc., en principio solo influirá en caso de tener que pedir préstamos para financiar la ejecución del Plan Estratégico o realizar campañas de promoción turística del Ayuntamiento de Ponferrada fuera de la zona Euro, lo cual en

principio se descarta a corto-medio plazo ya que estos países no forman parte del segmento de clientela considerado prioritario.

### **3.1.3. Factores Socioculturales**

Entre los factores socioculturales que analizar en un PESTEL se incluyen las características demográficas del lugar donde se va a ejecutar el proyecto, como por ejemplo el sexo, edad media, esperanza de vida, idioma, densidad de población, migraciones, etc., así como las normas, valores y pautas de comportamiento e identidad cultural (religión, modas, sensibilidad ante salud, sostenibilidad, opinión pública, etc.) tanto de los habitantes como de los potenciales turistas.

Las principales características demográficas de Ponferrada se describieron en el apartado 2.1.2 “Geografía humana”, donde se observó una alarmante tendencia al descenso de la población, así como a su envejecimiento. Esta tendencia decreciente está íntimamente ligada a la mala situación económica de la comarca, lo que ha provocado que el clima social en la ciudad sea, en líneas generales, pesimista y decadente. Esto ha llevado a muchos ponferradinos a no valorar las inmensas riquezas naturales y patrimoniales de las que dispone el municipio, lo cual ha conducido en muchos casos a su abandono por falta de mantenimiento, e incluso a la vandalización tanto de los elementos señalizadores como de los propios monumentos [28, 29].

En los últimos años se ha trabajado mucho en crear conciencia social e invertir esta tendencia apelando al “bercianismo” y a la defensa de una identidad propia y única, fruto de la confluencia de las identidades gallega y asturleonera. Ponferrada tradicionalmente siempre ha sido un lugar de paso, por lo que es frecuente encontrar en la ciudad peregrinos y otros viajeros, y el carácter berciano está acostumbrado a ello y es amable y hospitalario. Esta apertura y compromiso se refleja en la pertenencia del municipio a distintas asociaciones nacionales e internacionales: la Red de Ciudades Amigas de la Infancia de UNICEF [30], Ruta Europea de Ciudades Templarias [31] y Asociación de Municipios del Camino de Santiago [32]. Además, una parte importante de la población ve en la potenciación del sector turístico una posible alternativa, mucho más sostenible, al modelo productivo tradicional basado en la industria minero-siderúrgica y energética. Todo ello hace pensar en una opinión pública favorable a la ejecución de este Plan Estratégico de Turismo del Ayuntamiento de Ponferrada.

Si bien la afluencia de turistas en el municipio se ha reducido en torno a un 50% respecto al año anterior en temporada alta para visitantes nacionales y en torno a un 80% para visitantes extranjeros debido a la pandemia del coronavirus[2], cabría esperar una recuperación rápida de estas cifras, especialmente en turistas nacionales. Esto se debe a que la incertidumbre en cuanto a las restricciones de movilidad y la posibilidad de realización de actividades al aire libre donde el riesgo de contagio es menor ha favorecido tipos de turismo tradicionalmente minoritarios en épocas anteriores al confinamiento, como son el turismo de proximidad y el turismo de naturaleza. En ese sentido, Ponferrada cuenta con muchos recursos naturales en los alrededores y otros elementos (camino de Santiago, castillo, turismo gastronómico, etc.) que pueden resultar atractivos para viajeros con motivaciones y perfiles muy diversos, ya busquen turismo religioso, ocio, descanso, cultura... y que se pretenden potenciar mediante el presente Plan Estratégico.

### 3.1.4. Factores Tecnológicos

Como factores tecnológicos a analizar en un PESTEL debemos incluir el acceso a nuevas tecnologías e Internet, las subvenciones y ayudas a la inversión tecnológica, las inversiones y el gasto en I+D, la aparición de tecnologías disruptivas, el nivel y la velocidad de aparición de las innovaciones, etc.

En el caso de este trabajo de fin de máster, es importante destacar que Ponferrada forma parte de la red de Municipios Digitales de Castilla y León con un proyecto de 1.570.045,55 euros cofinanciado por las diputaciones provinciales y el Fondo Europeo de Desarrollo Regional (FEDER). Este proyecto pretende aprovechar el uso de la tecnología para convertir Ponferrada en una Smart City y se enfoca al desarrollo de los servicios de administración electrónica que el Ayuntamiento pone a disposición de sus ciudadanos, empresas y organismos. En fases futuras se pretende trabajar para mejorar y digitalizar aspectos como la movilidad, el medio ambiente y la calidad de vida, lo que sin duda facilitaría la implementación y gestión futura del Plan Estratégico de Turismo a proponer [33].

Además, desde el pasado mes de octubre de 2020, Ponferrada forma parte de la Red de Destinos Turísticos Inteligentes, una iniciativa de la Secretaría de Estado de Turismo gestionado por SEGITTUR con el que se pretende implantar planes de mejora en el desarrollo turístico a través de la innovación y la tecnología. Con ello se pretende conseguir el sello de Destino Turístico Inteligente que contribuirá a reactivar el sector y recuperar la confianza a través de un turismo seguro y sostenible, dotando al municipio de una “mayor visibilidad internacional y una revalorización como destino turístico, con más competitividad, eficiencia y desarrollo sostenible, mejorando la calidad de vida de los residentes y la experiencia de los visitantes” y actuando sobre temas tan diversos como la accesibilidad, la seguridad o la economía circular [34].

La pertenencia a las mencionadas redes ha supuesto pequeñas mejoras y acciones (algunas ya implementadas o actualmente en curso de implementación), como el refuerzo de la red de comunicaciones para asegurar el acceso a cobertura e internet por todo el término municipal (especialmente en pueblos de difícil acceso por su localización geográfica, como pueden ser los pertenecientes al Valle del Silencio) o la implementación de códigos QR explicativos en algunos de los monumentos más relevantes, como el Castillo Templario de Ponferrada o el Museo de la Energía. Recientemente se ha implementado en todo el término municipal una red de sensores, subvencionada por la Dirección de Bellas Artes del Ministerio de Cultura y Deporte, cuyo objetivo es monitorizar el patrimonio de la ciudad para así optimizar la conservación preventiva de los monumentos, especialmente aquellos que se encuentran situados en el trazado del Camino de Santiago. Esta red de sensores medirá parámetros tales como la humedad, la temperatura, los niveles de CO<sub>2</sub>, el eventual desplazamiento de terreno o la calidad del aire en exteriores, además de realizar un conteo del flujo de visitantes con el fin de regular los aforos y asegurar el cumplimiento de las medidas higiénicas y sanitarias impuestas por la pandemia del coronavirus, la cual sin duda ha resultado determinante para la rápida digitalización del municipio [35].

Por último, tanto el Ayuntamiento de Ponferrada [36] como el Patronato de Turismo del Bierzo [37] disponen de webs especializadas y encargadas de dotar de información a los viajeros y visitantes. En el Plan Estratégico a proponer se considera básico continuar haciendo uso de la tecnología para convertir Ponferrada en un destino turístico referente, así como darla a conocer mediante herramientas de marketing digital y posicionamiento web, como podrían ser, por ejemplo, Tripadvisor, MiNube o las redes sociales. En este sentido, cabe mencionar que el municipio de Ponferrada ya dispone de perfiles en muchas de las webs mencionadas ([38, 39] y en diversas redes sociales (Twitter [40], Facebook [41],

Instagram [42]). En ellas se puede ver la valoración de los turistas y visitantes a los distintos establecimientos y reclamos turísticos, siendo esta, en líneas generales, muy favorable.

### **3.1.5. Factores Ecológicos**

Respecto a los factores ecológicos a analizar en un PESTEL, se deben tener en cuenta factores topográficos y geográficos, políticas sobre protección ambiental, lucha contra el cambio climático y el calentamiento global, la sostenibilidad, y el impacto medioambiental en términos de conservación de ecosistemas, contaminación, impacto paisajístico, etc., así como el consumo de recursos naturales como madera, minerales, agua o energía y la sensibilidad de la población ante ello (actitud ecológica).

Como se comentó en el apartado 2.1.1 “Geografía física”, el término municipal de Ponferrada cuenta con una orografía y unos paisajes muy variados, pues además del principal núcleo urbano situado en el centro del valle, cuenta con diversas mancomunidades rurales tanto en zonas bajas como en alta montaña. Esto dota al municipio de una inmensa riqueza natural que, además de ser un reclamo para los turistas gracias a sus playas fluviales, rutas senderistas, etc., supone una fuente de biodiversidad que es necesario proteger. Cabe destacar en este aspecto los Montes Aquilianos, Declarados Zona de Especial Protección para las Aves (ZEPA) por la Red Natura 2000 [43], y la mayor área forestal del municipio. Además, el Valle del Silencio forma parte de la Tebaida Berciana, que fue declarada según el Real Decreto 1244/1969 «paisaje pintoresco» y posteriormente ha sido incluido en el catálogo de Bienes Inmuebles de Interés Cultural como «Sitio histórico» [44]. Esta zona junto al Valle de Compludo, también perteneciente al término municipal de Ponferrada, se postuló en 2015 como candidata a Patrimonio de la Humanidad, siendo dicha proposición aprobada por unanimidad por el pleno del Ayuntamiento de Ponferrada, por el Pleno del Consejo Comarcal de El Bierzo y por el Pleno de la Diputación Provincial de León [45].

Todos estos reconocimientos han motivado una fuerte conciencia ecológica no solo en los puntos mencionados sino en toda la comarca, donde se está trabajando para mitigar el impacto medioambiental que dejó la actividad del sector minero siderúrgico durante gran parte del siglo pasado no solo desde las instituciones sino también desde organismos no gubernamentales, como por ejemplo la entidad Bierzo Aire Limpio. En ese sentido, una de las lacras principales la conforman los incendios forestales, bastante comunes en toda la comarca y para lo cual, además de reforzar los cuerpos públicos de vigilancia y extinción de incendios (guardia forestal, bomberos, etc.), se han creado brigadas voluntarias de ciudadanos que patrullan el monte y ayudan en la prevención contra los incendios.

En cuanto al respeto por los animales, el Bierzo cuenta desde hace varios años con el sello de destino “Dog friendly”, pues actualmente en la comarca hay 254 establecimientos que poseen dicho certificado, de los cuales 131 se ubican en la capital berciana. Ponferrada es la tercera ciudad de España en número de perros por habitante y en 2020 fue nombrada la mejor ciudad para visitar con perros por el portal buscador de alojamientos turísticos ‘Holidu’, además de conseguir la plata en los Premios Travelguau de 2019, que galardonan al mejor destino turístico de España para viajar con perro, considerándolo como a un visitante más [46].

El objetivo de Este Plan Estratégico de Turismo es alinearse con todas las ideas anteriormente descritas para promover y proteger el medio ambiente e impulsar un turismo integral y sostenible basado en las enormes riquezas naturales y patrimoniales de las que dispone el municipio.

### 3.1.6. Factores Legales

Para analizar los factores legales en un PESTEL se ha de prestar especial atención a la existencia de patentes, leyes sobre salud y seguridad laboral, leyes sobre empleo, leyes de protección al consumidor, leyes sobre sectores regulados y antimonopolio, regulaciones sobre consumos de agua o energía, normativas de protección medioambiental, etc.

Son muchas las normativas y factores legales a tener en cuenta a la hora de implementar el mencionado Plan Estratégico de Turismo, desde leyes estatales a leyes autonómicas y locales. Todas estas leyes son de dominio público y se pueden consultar en el BOE, BOCYL u otras publicaciones pertinentes [47]. Cubren aspectos muy variados del sector turístico, como podrían ser las agencias de viajes, los apartamentos, viviendas de uso turístico, alojamientos hoteleros, campamentos, empresas de turismo activo, fiestas de interés turístico, guías de turismo, restaurantes, cafeterías y bares, etc. Algunos ejemplos son:

- El Real Decreto 39/2010, del 15 de enero, reúne distintas normativas estatales sobre actividades turísticas, restaurantes y cafeterías.
- Ley 14/2010, de 9 de diciembre, de Turismo de Castilla y León.
- Decreto 75/2013, de 28 de noviembre, por el que se regulan los establecimientos de alojamiento de turismo rural en Castilla y León.
- Decreto 25/2001, del 25 de enero, por el que se regula el acceso y ejercicio a la actividad de agencia de viajes en Castilla y León.
- Decreto 22/2018, del 26 de julio, por el que se regula el acceso y ejercicio a la actividad de albergue en régimen turístico en Castilla y León.
- Decreto 65/2015, del 8 de octubre, por el que se regula el acceso y ejercicio a la actividad de alojamiento hoteleros en Castilla y León.
- Decreto 9/2017, del 15 de junio, por el que se regula el acceso y ejercicio a la actividad de camping en Castilla y León.
- Decreto 3/2017, del 16 de febrero, por el que se regulan los establecimientos de alojamiento en la modalidad de vivienda de uso turístico en Castilla y León.
- Decreto 5/2016, del 25 de febrero, por el que se regula el acceso y ejercicio a la actividad de guía de turismo en Castilla y León.
- Decreto 12/2016, del 21 de abril, por el que se regula el acceso y ejercicio a la actividad de establecimiento de restauración en Castilla y León.
- Decreto 9/2014, del 6 de marzo, por el que se regula el registro de turismo y el censo de la actividad turística de Castilla y León de Castilla y León.
- Orden del 14 de marzo de 1995 por la que se regula la declaración de fiestas de interés turístico en Castilla y León.

Además, durante la implementación y ejecución del mencionado Plan Estratégico de Turismo del Ayuntamiento de Ponferrada deberán respetarse también otras ordenanzas y leyes que, aunque no regulen específicamente aspectos del sector turístico, sí puedan verse afectadas por dicho Plan. Un ejemplo de estas reglas y principios sería todos aquellos artículos mencionados en la Constitución Española.

Por último, dada la situación sanitaria actual no puede obviarse toda la normativa publicada con relación a la pandemia de COVID-19 en España. Estas medidas, que van cambiando en función de la situación epidemiológica, se orientan fundamentalmente hacia la limitación de actividades no esenciales, así como de sus horarios y aforos, reducciones de movilidad y otras restricciones encaminadas a reducir los contagios.

### 3.1.7. Síntesis

A continuación, se ha elaborado un perfil estratégico (Figura 12), una herramienta de análisis con el cual se pretende conocer el entorno donde opera la organización además de sus fortalezas y debilidades o sus oportunidades y amenazas [48]. Para ello, se han recopilado todos los factores mencionados en el PESTEL y se han evaluado según su impacto (Muy Negativo - MN, Negativo - N, Indiferente - I, Positivo - P o Muy Positivo - MP) en el sector turístico en el Ayuntamiento de Ponferrada:

		MN	N	I	P	MP
Factores Políticos	Participación, cooperación y coordinación entre distintas instituciones y empresas			X		
	Posible cambio de titularidad de las corporaciones encargadas de la ejecución del plan estratégico		X			
	Posibilidad de conseguir fondos y subvenciones para la financiación del PET.				X	
	A vigilar y mejorar la transparencia institucional		X			
Factores Económicos	Economía local en recesión debido a la desaparición de la industria	X				
	Elevada tasa de paro	X				
	PIB y renta per cápita inferiores a los de Castilla y León y España	X				
	Poco impacto del sector terciario en la economía local		X			
	Pérdidas económicas causadas por la pandemia Covid-19	X				
Factores Socioculturales	Envejecimiento y descenso de la población local		X			
	Poca valoración, abandono y vandalización de los recursos naturales y patrimoniales existentes	X				
	Municipio perteneciente a numerosas redes y asociaciones nacionales e internacionales					X
	Opinión pública favorable al turismo				X	
	Auge del turismo de naturaleza y gastronómico					X
Factores Tecnológicos	Ponferrada forma parte de la Red de Municipios Digitales				X	
	Ponferrada forma parte de la Red de Destinos Turísticos Inteligentes				X	
	Webs y RRSS de turismo disponibles y actualizadas					X
	Buen nivel de recomendación del destino según distintos portales web como Tripadvisor, MiNube, etc.					X
	Proyectos de IA, digitalización y mejora de las conexiones en curso					X
Factores Ecológicos	Orografía y paisajes variados y atractivos				X	
	Montes Aquilianos declarado zona de protección para las aves				X	
	Tebaida berciana y Valle de Compludo declarado BIC y candidatos a patrimonio de la UNESCO					X
	Ponferrada como destino dog-friendly					X
Factores Legales	Legislación turística			X		
	Normativa Covid-19		X			

Figura 12- Síntesis del análisis PESTEL



### 3.2. Análisis del microentorno: Cinco Fuerzas de Porter

Antes de proponer un Plan Estratégico de Turismo para el Ayuntamiento de Ponferrada, se considera necesario hacer un análisis del mercado y de la situación actual del sector en el municipio para, de este modo, detectar posibles amenazas u oportunidades.

Para ello se ha decidido aplicar el análisis de las **Cinco Fuerzas de Porter** (Figura 13) para entornos competitivos, basado en cinco fuerzas que conjuntamente, son capaces de determinar la intensidad de la competencia y la rentabilidad que se puede esperar de un mercado en concreto. Este modelo es una herramienta de gestión desarrollada por el profesor e investigador Michael Porter [49] que permite analizar una industria o un sector, a través de la identificación de cinco fuerzas: amenaza de nuevos competidores, amenaza de productos sustitutos, poder de negociación de proveedores y clientes y rivalidad entre competidores.



Figura 13 - Cinco Fuerzas de Porter [50]

#### 3.2.1. Clientes

El poder de negociación de los clientes evalúa la posibilidad de que sean estos quienes puedan fijar las condiciones en las relaciones con las empresas y establecimientos turísticos, repercutiendo de esta manera en los ingresos del sector.

Lo primero que se ha de tener en cuenta para poder hacer un análisis de la demanda turística en el Ayuntamiento de Ponferrada es el perfil del visitante. Para ello, se han analizado datos procedentes de diversas encuestas con el objetivo de conocer tanto el volumen como los intereses y otros datos de los visitantes, y que nos permitan crear un Plan Estratégico de Turismo lo más personalizado posible.

La información facilitada por la Oficina Municipal de Turismo presenta datos desde 2014 hasta 2020 desglosados por meses [51].

Tal y como se puede ver en la Figura 14, la mayor parte de los turistas no peregrinos son de origen español, siendo 2015 el año de mayor número de visitas al municipio con 74.154 personas (de los cuales el 20% fueron extranjeros). Por edades, la franja más amplia es la que se sitúa entre los 41 y los 61 años. Desde 2016 y hasta 2019, si bien los valores no son tan positivos como en 2015, se observa una

tendencia creciente en el número total de visitantes no peregrinos y el porcentaje de extranjeros oscila en torno al 10%. En 2020, en cambio, las cifras reflejan el impacto de la pandemia del coronavirus en el sector con un número total de visitantes apenas un tercio del año anterior y un fuerte descenso de las visitas extranjeras (solo el 2% de los turistas eran extranjeros) debido a las restricciones de movilidad.

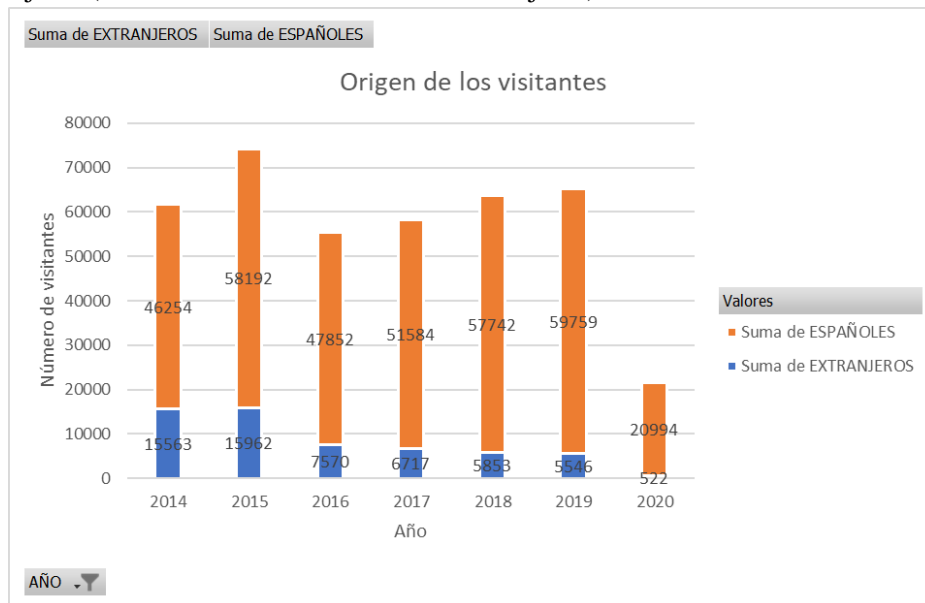


Figura 14- Origen de los visitantes del municipio de Ponferrada, elaboración propia con los datos facilitados por el Ayuntamiento de Ponferrada [51]

En cuanto al desglose por meses (Figura 15), vemos que la temporada alta se da en los meses de julio, agosto y septiembre, que gracias entre otros a eventos como la Noche Templaria o las fiestas de la Encina aglutinan al 50% de los visitantes anuales.

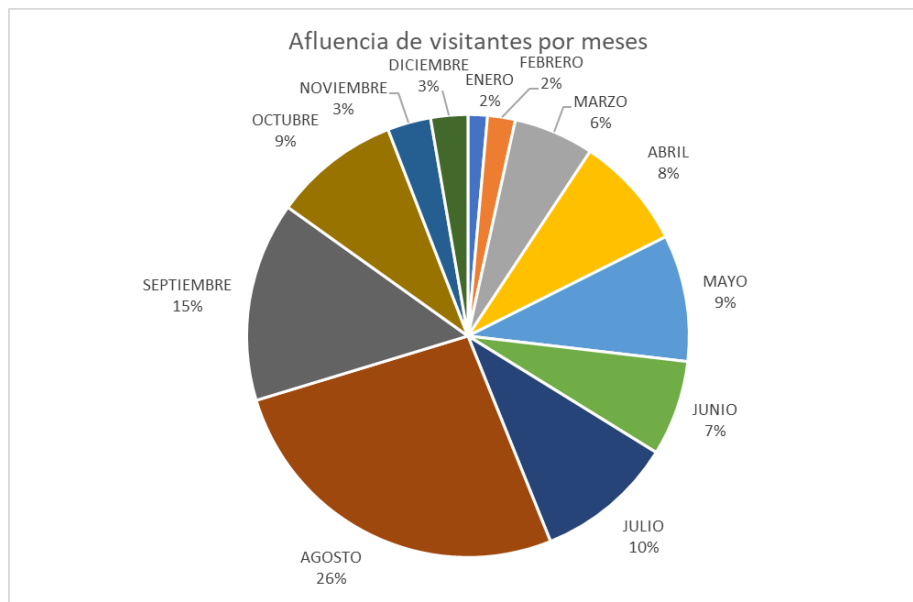


Figura 15- Afluencia de visitantes al municipio de Ponferrada por meses, elaboración propia con los datos facilitados por el Ayuntamiento de Ponferrada [51]

Además, desde 2016 se han recogido informaciones que permiten saber el número de peregrinos que pasan por Ponferrada en su camino hacia Santiago de Compostela (Figura 16). Según datos anteriores

a la pandemia esta cifra no es nada desdeñable, pues suponen casi un 30% de las visitas anuales al municipio.

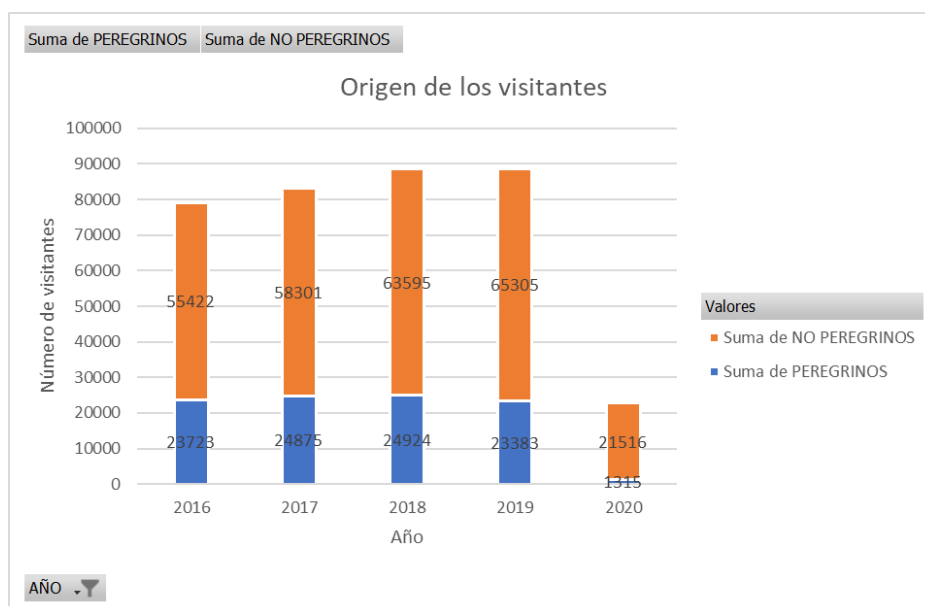


Figura 16- Tipo de turistas que visitan el municipio de Ponferrada, elaboración propia con los datos facilitados por el Ayuntamiento de Ponferrada.

En cuanto a las procedencias principales de los visitantes del municipio han sido por orden de afluencia:

- España: Castilla y León, Madrid, Galicia, Cataluña, País Vasco, Andalucía y Valencia.
- Europa: Francia, Reino Unido, Alemania, Portugal e Italia
- Resto del mundo: Estados Unidos.

Los lugares de procedencia más frecuentes de los peregrinos que visitan Ponferrada han sido:

- España: Cataluña, Madrid, Andalucía.
- Europa: Italia, Francia, Alemania.
- Resto del Mundo: Estados Unidos, Australia, Brasil, Argentina, Japón, Corea.

Las principales demandas y consultas de los turistas han sido el Castillo de los Templarios (136.368 visitantes a lo largo del año 2019) y los museos municipales (Museo del Bierzo, Museo de la Radio Luis del Olmo y el Museo del Ferrocarril), que contabilizaron un total de 47.156 visitas en 2019. También son muy demandados reclamos como Santiago de Peñalba y Valle del Silencio, la Herrería de Compludo, el Conjunto Histórico Artístico de Los Barrios de Salas, Las Médulas y diversas rutas de senderismo, enoturismo y gastronomía [51].

En cuanto a segmento concreto de los peregrinos, vemos que en principalmente solicitan información como: mapa de Ponferrada, sello en la credencial, monumentos y museos para visitar en la ciudad, albergues y alojamiento, información sobre el Camino en las próximas etapas, horarios de transportes, supermercados y señalización [51].

El INE nos proporciona el promedio de pernoctaciones en los hoteles de Ponferrada [10], que ronda 1,6 noches (en torno a 1,4 en temporada baja y 1,8 en temporada alta). Al comparar estos datos con los de la provincia y la comunidad autónoma, observamos que el número de pernoctaciones promedio es ligeramente inferior en ambos casos (1,6 en Ponferrada frente a 1,67 en Castilla y León y 1,65 en León según datos pre- pandemia), sin observarse cambios significativos en este dato post coronavirus. Este dato, unido al índice de presión turística del municipio de Ponferrada, que entre peregrinos y no

peregrinos es de 136 turistas anuales en promedio por cada 100 habitantes, nos indica que nos encontramos ante un destino donde predominan las estancias cortas y actualmente poco masificado [10].

Si extendemos estos datos no solo a Ponferrada, sino a toda la comarca del Bierzo, según datos del Consejo Comarcal en 2019 se recibieron más de 100.000 visitantes, de las cuales tan solo 5.095 eran extranjeros, procedentes en su mayoría de Portugal, Francia y Alemania. De entre los visitantes españoles, Madrid es la comunidad autónoma de donde proceden la mayor parte de los turistas, con 20.957. Después se sitúan Castilla y León, con 19.774, y Galicia, con 14.337. Los meses de verano son los de mayor afluencia de turistas, especialmente el mes de agosto en el que, en las Médulas, el mayor reclamo turístico de la comarca, se registraron 18.286 visitantes [52].

### **3.2.2. Proveedores**

La capacidad de negociación de los proveedores depende en gran medida de las características del sector y en su capacidad para variar precios, plazos, formas de pago o incluso cambiar los estándares de calidad.

En el caso de este Plan Estratégico de Turismo, los proveedores estarán compuestos por albergues, casas rurales y hoteles, servicios de restauración, museos, monumentos y otros reclamos turísticos, es decir, todos los servicios que ofrece la experiencia de visitar Ponferrada y el Bierzo en su conjunto. Cuanto más poder de negociación tengan estos proveedores, más capacidad tendrán para imponer las condiciones del mercado, siendo capaz de definir unos servicios y productos turísticos concretos para cada perfil de cliente de una manera más detallada y económica.

Para determinar el poder de negociador de los proveedores en el caso concreto del Plan Estratégico de Turismo del Ayuntamiento de Ponferrada hay que analizar por tanto dos aspectos fundamentales: los reclamos turísticos y las infraestructuras existentes en el municipio.

#### **3.2.2.1. Reclamos turísticos**

El Bierzo, y por ende su capital, Ponferrada, siempre ha sido un lugar de paso entre la Meseta y Galicia, lo que ha hecho que a lo largo de los siglos gentes muy diversas le hayan dotado de un rico patrimonio histórico y monumental, que abarca desde épocas prerromanas hasta la actualidad. Atravesado por el Camino de Santiago y enclavado entre montañas en la cuenca del río Sil, la región goza de fantásticos espacios naturales, fértiles campos de cultivo y plantaciones de viñedo que son un reclamo para los visitantes. Si bien Ponferrada a menudo sirve como ciudad dormitorio para los peregrinos y otros turistas que quieren disfrutar de la belleza de la comarca, su término municipal también tiene mucho que ofrecer, siendo uno de los objetivos del presente Plan Estratégico de Turismo valorizar y dar a conocer todos estos recursos de los que dispone el municipio.

En el casco urbano (Figura 17) peatonal se encuentran, entre otros, el medieval Castillo de los Templarios del S.XII y las renacentistas Basílica de la Encina y Real Cárcel junto a la torre del Reloj, levantada sobre una de las puertas de la antigua muralla. Además, en la zona alta un entramado de callejuelas permite descubrir la arquitectura tradicional berciana y los antiguos símbolos heráldicos en las fachadas trasladan al viajero a la Ponferrada de otra época. En las afueras, pero muy próximas a la ciudad están también la iglesia mozárabe de Santo Tomás de las Ollas (S.X) y la románica de Santa María de Vizbayo (S.XI), declaradas ambas Bien de Interés Cultural y Monumento Histórico Artístico, respectivamente. Todos estos monumentos constituyen una buena guía del pasado histórico de la ciudad y un reclamo para el ocio cultural al aire libre.



Figura 17- Reclamos turísticos en el casco urbano de Ponferrada, elaboración propia con imágenes libres de derechos obtenidas de internet.

Fuera del casco urbano encontramos reclamos turísticos en forma de increíbles recursos naturales y culturales con gran valor histórico y medioambiental (Figura 18). El municipio se extiende hacia el sur hasta los Montes Aquilianos y las tierras de Valdueza a través de un paisaje espectacular que muestra, además, una historia habitada por monjes y santos (Fructuoso, Valerio, Genadio, Egeria), que fundaban monasterios: Santiago de Peñalba y su iglesia mozárabe del siglo X, Montes de Valdueza y su monasterio del siglo VII, Compludo y su herrería... En su época de mayor esplendor, en la Alta Edad Media, llegó a haber en la zona una veintena de cenobios tanto masculinos como femeninos, la mayoría de los cuales actualmente están completamente desaparecidos y bajo investigación arqueológica en lo que ha llegado a ser nombrado por los investigadores como “la Atapuerca medieval”. Cabe destacar el Valle del Silencio y la Tebaida Berciana, declarados Paisaje Pintoresco y Bien de Interés Cultural en 1969 y que en 2015 se postularon como candidatos a Patrimonio de la Humanidad. Esta candidatura incluye asimismo la herrería tradicional de Compludo, originaria de la Edad Media y monumento nacional desde 1968.



Iglesia de Santiago de Peñalba



Monasterio de San Pedro de Montes



Cueva de San Genadio



Herrería de Compludo



Tejo Milenario en Valdueza



Vistas desde la ermita de la Guiana



Figura 18- Reclamos turísticos del término municipal de Ponferrada, elaboración propia con imágenes libres de derechos procedentes de internet.

También pertenecientes al municipio de Ponferrada encontramos diversas rutas senderistas para aquellos amantes de la naturaleza (paseo hasta la fuente del azufre, rutas por el monte Pajariel, etc.), la playa fluvial del pantano de Bárcena y parte de la red de canales romanos que llevaba el agua a las minas de oro en las Médulas, actualmente convertido en senda transitable.

Por último, para aquellos amantes del turismo cultural en interiores (Figura 19), Ponferrada permite explorar las huellas de su pasado industrial en la Ciuden, actual Museo de la Energía y antigua central térmica de Compostilla I y el Ponfeblino, un tren turístico que recupera el antiguo trazado de la línea minera entre Ponferrada y Villablino (actualmente en proceso de restauración). Otros museos de Ponferrada son el Museo de la Radio, el Museo del Ferrocarril o el Museo del Bierzo, así como la exposición de carácter permanente “Templum Libri”, localizada en el interior del Castillo Templario y que incluye biblias, mapas, atlas, bestiarios, libros de caza, enciclopedias botánicas, cánones medicinales y otros libros y ediciones facsímiles con elevado valor cultural y artístico.



Figura 19- Museos y exposiciones en el municipio de Ponferrada, elaboración propia con imágenes libres de derechos obtenidas de internet.

Además de todos estos enclaves y localizaciones con gran potencial turístico, en Ponferrada se celebran anualmente diversos eventos que también atraen gran cantidad de visitantes a la ciudad.

En primer lugar, hay que mencionar las tradicionales fiestas patronales, que se celebran anualmente a principios de septiembre en honor a la Virgen de la Encina y cuentan con un amplio libretto de actividades, entre las que se incluyen conciertos, degustaciones, procesiones, ferias de artesanía, etc.

En segundo lugar, la Semana Santa ponferradina es, desde 2015, de Interés Turístico Nacional, pues cuenta con particularidades propias de la zona, como la tradición de “matar judíos” o la figura autóctona del Lambrión Chupacandiles [53].

Asimismo, cabe destacar que cada otoño se organizan las Jornadas Gastronómicas (Figura 20), en las que participan no solo restaurantes de la ciudad sino de toda la comarca y cuyo objetivo es poner en valor la gran variedad de productos locales, de los cuales actualmente hay 7 reconocidos con sello de calidad, marca de calidad o Denominación de Origen (vino, pimiento asado, castañas, cerezas, peras, manzana reineta y botillo). El Bierzo cuenta con grandes reclamos en lo referente a turismo gastronómico, pues es el territorio europeo con más productos con sellos certificados de calidad por habitante, lo que lleva no solo a una amplia oferta de hostelería y restauración durante todo el año, sino también a otras actividades al aire libre, como pueden ser paseos y degustaciones entre los cerezos y otros frutales, magostos o fiestas de la vendimia [54].





Figura 20- Cartel de las XXXIV Jornadas Gastronómicas de El Bierzo [55]

Además, a lo largo de todo el año a diversos eventos culturales (ciclos de cine en versión original [56, 57], obras de teatro [58], exposiciones de artistas locales [59], etc.). En 2019 se celebró en instalaciones municipales el festival de música indie Planeta Sound, [60], lo que supuso un impacto económico cercano a los 3 millones de euros para la ciudad y cuyas ediciones posteriores han sido canceladas por la pandemia del coronavirus.

Sin embargo, la fiesta que distingue Ponferrada de otros municipios es sin duda la Noche Templaria (Figura 21), celebrada la primera luna llena del verano y en la que la ciudad se engalana para recrear una leyenda según la cual el maestre templario fray Guido de Garda vuelve a la ciudad del Puente de Hierro (Ponferrada) para sellar con ella un pacto de eterna amistad y dejar bajo su custodia los símbolos hallados en Tierra Santa: el Arca de la Alianza y el Santo Grial. Además del desfile nocturno con antorchas y pirotecnia en el entorno del castillo, durante todo el fin de semana se organizan, entre otros, espectáculos callejeros, mercados de artesanía y talleres infantiles de inspiración medieval que hacen que la ocupación hotelera roce el lleno absoluto cada año por esas fechas [61].



Figura 21- Fotografía de la XVI edición de la Noche Templaria [62]



Asimismo, hay que tener en cuenta que Ponferrada es, a menudo, utilizada como ciudad dormitorio por todos aquellos que vienen a conocer y disfrutar el conjunto de la comarca del Bierzo, por lo que se considera también relevante mencionar los principales reclamos turísticos de la zona.

El sector del turismo, el ocio y el tiempo libre es muy activo en el Bierzo, siendo el Patronato de Turismo el encargado de su coordinación [37]. Este patronato, gestionado por el Consejo Comarcal, es quien pone en contacto e intermedia entre empresas, ayuntamientos, la diputación de León y otros organismos del sector.

La oferta de ocio disponible a lo largo del año es muy variada, aunque sin duda su vertiente de naturaleza es la que más éxito cosecha. Además de las numerosas playas fluviales repartidas por toda la comarca, el Bierzo está surcado de rutas senderistas y de montaña que los aficionados pueden realizar tanto de forma individual como organizada mientras disfrutan de frutales, viñedos o espectaculares paisajes escarpados. En este ámbito podemos destacar a empresas de cierto recorrido en la región, como Bierzo Natura (<https://bierzonatura.com/>) o Binatur (<https://binatur.es/>), ambas especializadas en actividades multiaventura: kayak, rutas a caballo, BTT, rappel, etc.

Respecto al turismo cultural, el Bierzo está plagado de lugares de gran relevancia histórica: la ya mencionada Tebaida Berciana, castillos medievales como Cornatel, Balboa o Sarraicín, las minas romanas de las Médulas, los monasterios de Carracedo o San Pedro de Montes, los castros celtas como Ventosa o Chano, etc. Sin embargo, en la gran mayoría de estos lugares el foco no se pone en su cronología, sino en los impresionantes enclaves paisajísticos en los que se encuentran. Las pocas experiencias encontradas en relación con esta materia se basan en carteles explicativos, algunos de ellos en relativo mal estado y, en líneas generales, se ha observado que la interacción del visitante con la historia del lugar es casi inexistente. Sin embargo, cabe mencionar que existen asociaciones especializadas en recreación histórica, como los Caballeros de Ulver o los Bérigidum Templi, quienes ponen el foco en el pasado medieval de la comarca.

Existen varios museos no solo los ya mencionados en Ponferrada (museo de la radio, museo del ferrocarril, museo del Bierzo, museo nacional de Energía), sino también en otros puntos del Bierzo (Museo Arqueológico de Cacabelos, Pozo Julia en Fabero, Museo de Ciencias Naturales de Villafranca, etc.), que acercan al turista a la historia y el patrimonio de la región. Asimismo, también cabe destacar diversas celebraciones, además de las ya nombradas, con un marcado interés etnográfico, como pueden ser la “festa dos Maios” o la procesión de los amortajados en primavera o el tradicional magosto y las celebraciones en torno a la matanza o la vendimia en otoño, entre otros (Patronato de Turismo de El Bierzo – Sitio web oficial del Patronato de Turismo de El Bierzo., 2021).

El Bierzo es atravesado de este hacia oeste por distintos Caminos de Santiago (el tradicional Camino de Santiago Francés, el Camino de Invierno, el Camino Cepedano, el Camino Olvidado), lo que la dota de un flujo constante de viajeros que se detienen a admirar tanto los paisajes verdes como los distintos monumentos e iglesias repartidos por todo el trayecto, como la Cruz de Ferro en Foncebadón o la Puerta del Perdón, en Villafranca. Además, Ponferrada se sitúa a poco más de 200km de Santiago de Compostela, por lo que es un lugar habitual para el inicio de la peregrinación. Si bien debido a esta constante afluencia todo el Bierzo cuenta con numerosos puntos de alojamiento y manutención, los dos núcleos urbanos más importantes son Ponferrada, actual capital, y Villafranca, sede del marquesado del mismo nombre, que engloban entre ambos la mayor parte de los servicios de la comarca[37].

Por último, se considera necesario remarcar la afluencia puntual de personas debido a eventos deportivos, como pueden ser partidos de fútbol o baloncesto de los equipos de la ciudad o pruebas como los 101 Peregrinos, en la que corredores, marchadores, ciclistas de montaña y maratonianos recorren el Camino de Santiago de Invierno durante 24h.

### 3.2.2.2. Principales infraestructuras

Para analizar las infraestructuras que intervienen en el sector turístico en el municipio se han de tener en cuenta, por una parte, las empresas y entidades “estáticas” situadas en el municipio de Ponferrada y cuya función es atender a los visitantes, y, por otra parte, las infraestructuras y servicios del sector transporte que dan servicios “dinámicos” a los viajeros, facilitándoles su desplazamiento desde y hacia el término municipal.

#### Infraestructuras estáticas

La oficina municipal de turismo, situada en las antiguas cuadras del castillo templario, es el organismo desde el que se gestiona y acoge a los visitantes, proveyéndoles de información útil (alojamientos, restaurantes, transportes, actividades, eventos y lugares de interés en la zona, mapas, planos y folletos, postales, etc.) de forma gratuita. Esta oficina depende directamente del Ayuntamiento de Ponferrada y de la concejalía de cultura, turismo, patrimonio histórico urbano y educación anteriormente mencionada, así como del Patronato de Turismo del Bierzo, y ofrece información de forma continua en inglés, francés y castellano.

Además de todos los servicios propios de una ciudad de más de 60.000 habitantes (hospital, farmacias, centro comercial, etc.), Ponferrada dispone de numerosos establecimientos (Figura 22) para facilitar las pernoctaciones a los viajeros, entre los que cabe destacar la existencia de un albergue municipal y de varios de titularidad privada cuyo objetivo es atender a los peregrinos que se dirigen a Santiago por el Camino Francés. Si bien no dispone de ningún camping en el término municipal, si existen un área de aparcamiento de autocaravanas y numerosas casas y hoteles rurales en los alrededores del casco urbano. También hay diversos hostales y hoteles de tres estrellas, como por ejemplo el hotel Temple, el hotel El Castillo, el hotel Ponferrada Plaza y el hotel Aroi Bierzo. Por último, el hotel AC Marriot, el hotel Ciudad de Ponferrada y el hotel Aroi Ponferrada son los tres únicos establecimientos hoteleros de la ciudad de categoría cuatro estrellas. En el siguiente gráfico se representan el número de establecimientos de cada tipo en el Ayuntamiento de Ponferrada:

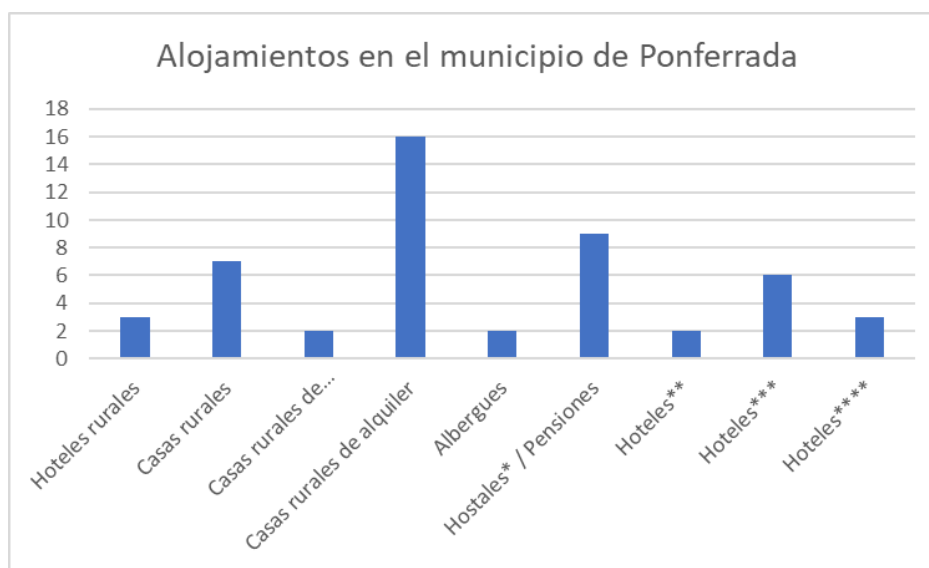


Figura 22- Alojamientos en el municipio de Ponferrada [63]

En los últimos años se ha trabajado mucho para conseguir el "Compromiso de Calidad Turística en Destino" (Figura 23), que reconoce el esfuerzo realizado por las empresas participantes y el compromiso con la calidad y mejora continua, con el objetivo último de mejorar la experiencia y satisfacción del visitante. Actualmente hay en Ponferrada 31 empresas distinguidas con este sello, entre las que destaca la propia oficina municipal de turismo. Además, también se han acreditado dos agencias de viajes, tres alojamientos hoteleros, tres alojamientos rurales, un albergue, tres museos y diversas empresas de hostelería y restauración, comercios y empresas de turismo activo, entre otros. En julio de 2020, 19 de estos 31 empresas y servicios recibieron diplomas expedidos por la Secretaría de Estado de Turismo como signo de haber superado el primer Comité de Distinción "Preparados para el COVID-19" en el que se les acredita el cumplimiento de las Buenas Prácticas avanzadas para la reducción del riesgo por contagio por coronavirus. Las empresas restantes adheridas al programa superaron su ciclo CISTED en el segundo semestre del año 2020 y recibirán sus diplomas a partir del mes de marzo de 2021.



Figura 23- Logo del Programa "Compromiso de Calidad Turística en Destino" [64]

Según el Instituto Nacional de Estadística (INE), actualmente en Ponferrada hay abiertos 20 establecimientos registrados como "hoteles" que en épocas anteriores al coronavirus ofertaban un total de 1138 plazas (dato en diciembre 2019) y cuya ocupación promedio ha descendido más de un 20% respecto a las mismas fechas en años prepandemia (datos de los últimos cinco años). En temporada alta esta cifra podía alcanzar el 70% de promedio mensual, llegando en eventos puntuales (noche templaria, fiestas patronales, etc.), a alcanzarse porcentajes superiores al 90% de ocupación (Figura 24) [10].

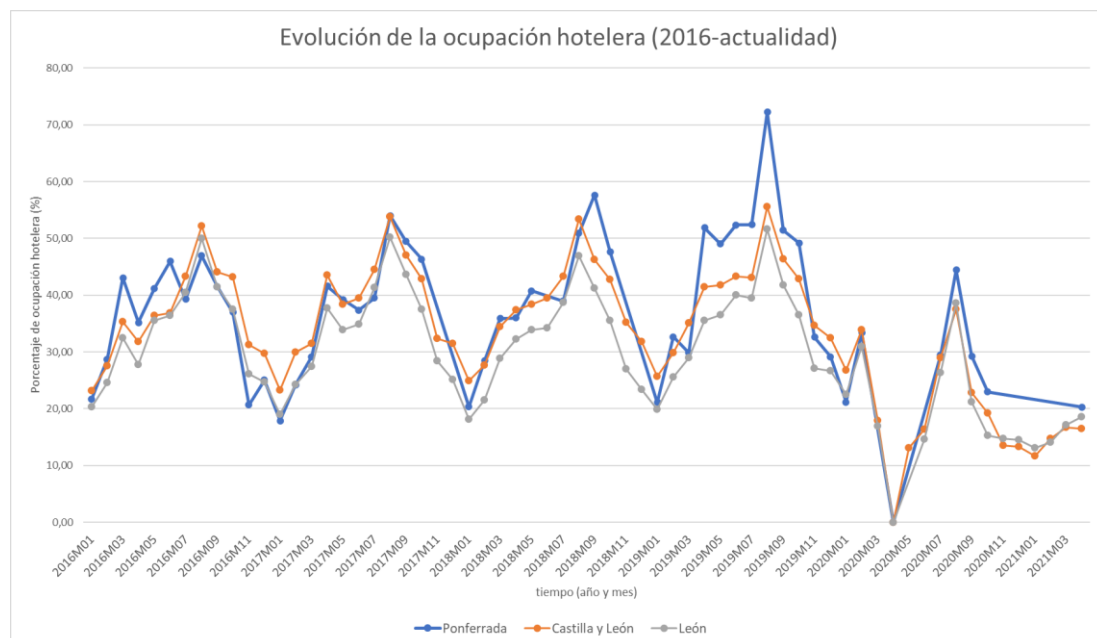


Figura 24- Evolución de la ocupación hotelera en Ponferrada (2016-actualidad) [10]

Si comparamos estos datos con los de la provincia y los de la comunidad autónoma obtenidos del INE, vemos en la figura 23 que la ocupación de los alojamientos hosteleros de Ponferrada es en general

superior a la de León y a la de Castilla y León en temporada alta, siendo incluso necesario un mayor número de plazas disponibles en determinadas fechas al año [61, 65], mientras que en temporada baja es similar al resto de la provincia, pero inferior a la de la media de la comunidad autónoma. Esta escasez constituye un factor de riesgo en cuanto al posible auge de los alquileres de alojamientos turísticos no registrados ni regulados, pues actualmente el porcentaje de viviendas turísticas sobre el total de viviendas censadas en el municipio es de aproximadamente el 0,27% [10].

En cuanto ratio de plazas hoteleras disponibles por habitante, vemos que la cifra de Ponferrada a diciembre 2019 era inferior a las de la provincia de León y la comunidad autónoma de Castilla y León (1,6 en Ponferrada vs. 1,98 y 2,26, respectivamente, según el INE [10]). Sin embargo, esta distancia se ha reducido post coronavirus debido a que el número de plazas hoteleras disponible en Ponferrada se ha mantenido prácticamente constante mientras que el total provincial y autonómico ha disminuido más de un 10%. Se ha de tener en cuenta, no obstante, que todos estos datos publicados por el INE tan solo se refieren a los 20 establecimientos hoteleros mencionados y no incluyen ni albergues ni casas y hoteles rurales, que representan el 60% de los alojamientos dados de alta en el municipio [10].

Por último, ya que Ponferrada a menudo se utiliza como dormitorio para visitar la totalidad de la comarca, cabe mencionar brevemente la situación de las infraestructuras hoteleras en el Bierzo. El segundo municipio en tamaño e importancia es Villafranca del Bierzo, situado al oeste de la comarca de El Bierzo y con una extensión de 177,37 km<sup>2</sup> y unos 3000 habitantes censados en la actualidad. Al igual que Ponferrada, también es atravesado por el Camino de Santiago, por lo que cuenta con numerosas infraestructuras enfocadas a los peregrinos. Por un lado, cuenta con 12 establecimientos hoteleros y 204 plazas, repartidas en un parador, un hotel, cuatro hostales y unos apartamentos turísticos que cuentan con cinco apartamentos. Por otro lado, los alojamientos de turismo rural ofertan 85 plazas repartidas en dos posadas y cinco casas rurales. La oferta se completa con cinco albergues que cuentan con un total de 190 plazas, además de diversos servicios de restauración con 2 cafeterías y 17 restaurantes cuya ocupación promedio suele ser elevada, especialmente en determinadas épocas al año, llegando incluso a alcanzar el lleno absoluto [66, 67]. Además, existen otros establecimientos de menor capacidad hotelera en municipios como Cacabelos o Vega de Espinareda.

Como conclusión, se considera que en líneas generales las infraestructuras de alojamiento turístico en Ponferrada son suficientes y acordes al volumen de visitas actual del municipio, así como a las existentes en el resto de la provincia y de la comunidad autónoma de Castilla y León. Si bien se ha observado que sería conveniente su refuerzo en las épocas de mayor afluencia de visitantes, se considera prioritaria la mejora de los reclamos turísticos durante todo el año para luchar contra la estacionalidad temporal y acercarnos a los datos promedio de Castilla y León. Además, se espera que la potenciación de dichos reclamos atraiga a un mayor número de visitantes al Bierzo, lo que sirva de incentivo para iniciativas privadas a medio y largo plazo que permitan aumentar el número de alojamientos disponibles en el municipio. Este Plan Estratégico de Turismo centrará por tanto sus objetivos no tanto en el aumento del número de plazas hoteleras ofrecidas sino en la continuación de la mejora de la calidad de los servicios ya existentes, así como de la oferta de actividades con el fin incrementar la ocupación a datos pre-pandemia y prologar la duración de las pernoctaciones en la localidad.

### **Infraestructuras dinámicas**

En este subapartado se va a analizar brevemente la situación del sector del transporte en Ponferrada. Como ya se mencionó en 1.1.1, está situado a 113km de la capital provincial, a 239km de la capital autonómica y a 392km de Madrid. El término municipal está atravesado por la Autovía del Noroeste A-6 (entre los km 383 y 392), la antigua carretera N-VI, la carretera nacional N-536 que conecta con

Priaranza del Bierzo y Carucedo y la carretera autonómica CL-631 que permite la comunicación con Toreno.

Sin embargo, esto no garantiza la existencia de comunicaciones fluidas por carretera en transporte público, ya que las conexiones directas con las grandes ciudades son escasas y en la mayor parte de las ocasiones es necesario desplazarse a la capital provincial y hacer transbordo en ella. El operador de autobús por excelencia es ALSA y en su web anuncian cinco líneas:

- Ponferrada-Santiago de Compostela (3h 45min de trayecto, aproximadamente)
- Ponferrada-A Coruña (2h 45min de trayecto, aproximadamente)
- Ponferrada-Madrid (5h de trayecto, aproximadamente)
- Ponferrada-Oviedo (4h de trayecto, aproximadamente)
- Ponferrada-León (1h 50min de trayecto, aproximadamente)

La línea que más frecuencias diarias ofrece es Ponferrada-León y en todas las opciones mencionadas hay diversas paradas intermedias que alargan el tiempo de viaje llegando en algunos casos a duplicarlo (2h 15min en coche a Oviedo frente a 4h en autobús, por ejemplo, según tiempos de Google Maps). Esto ha hecho que en los últimos años haya crecido exponencialmente la demanda de transportes alternativos, como, por ejemplo, el coche compartido.

En cuanto al transporte en ferrocarril, Ponferrada se encuentra en la línea que conecta Galicia con Cataluña. Sin embargo, no forma parte de la red de Alta Velocidad Española y la línea de AVE más cercana es la de la ciudad de León (a 113km y 1h 15min en coche). Actualmente dispone de un tren diario en la línea mencionada en cada sentido y un regional por la mañana y otro por la tarde que cubren el trayecto Ponferrada-León (y viceversa) en 1h 40min.

El aeropuerto más cercano es también el de León, que en temporada alta dispone de vuelos directos a Barcelona, Ibiza, Menorca, Palma de Mallorca, Gran Canaria y Málaga.

Por último, dentro del municipio, existe el SMT (Servicio Municipal de Transportes, figura 25), una red de autobuses municipales que cuenta con siete líneas los días laborables y cinco los días festivos en frecuencias de 60min que cubren el casco urbano y las juntas vecinales colindantes a la ciudad [68].



Figura 25- Logo del Servicio Municipal de Transportes de Ponferrada[68]

Para las zonas a las que no llega el servicio SMT, el Ayuntamiento en colaboración con la Junta de Castilla y León ha puesto en marcha un servicio de transporte a demanda, que permite que los vehículos que prestan los servicios regulares lleguen hasta los pueblos pequeños y alejados en el entorno de Ponferrada cuando sus habitantes realmente lo soliciten, habitualmente con una antelación no inferior a 24h [69].

Sin duda, uno de los grandes hándicaps para el turismo en el municipio es la falta de oferta actual de transporte público, especialmente para llegar y salir de la ciudad. Los excesivos tiempos de viaje y los transbordos obligados en otras estaciones (León) provocan que mucha gente sin vehículo propio descarte Ponferrada como destino para escapadas rápidas de fin de semana o bien opten por alquilar uno para moverse con libertad por la zona, con el correspondiente daño ecológico que esto supone. En

este Plan Estratégico de Turismo se trabajará, por lo tanto, para intentar poner solución a esta grave carencia del municipio.

Como conclusión, el poder negociador de los proveedores es alto en lo que se refiere a los reclamos turísticos existentes, medio en lo que se refiere a infraestructuras “estáticas” y servicios de atención al visitante, y más bajo en lo correspondiente a infraestructuras “dinámicas”, pues uno de los grandes problemas de Ponferrada son los transportes y las comunicaciones.

### **3.2.3. Nuevos competidores**

Se trata de intentar analizar qué nuevas empresas pueden entrar a competir en el sector turístico concretamente. Esto depende de dos factores: las barreras de entrada y la reacción de los competidores. Las barreras de entrada son obstáculos que deben superar los nuevos competidores como objetivo de penetrar en el mercado. Las más importantes hacen referencia a economías de escala, diferenciación del producto, existencia de barreras legales y políticas, acceso privilegiado a canales de distribución y de clientes, inversión necesaria para entrar y desventajas en coste.

En el caso del sector turístico, las barreras de entrada son inevitables ya que se trata de un mercado que está de moda, donde el cliente hoy por hoy exige calidad y bajos precios. Hay que tener en cuenta que podrían aparecer nuevos competidores por cambios en el perfil del visitante potencial debido a modas u otros aspectos socioeconómicos (descenso del nivel económico de los clientes, miedo ante contagios por Covid-19, etc.). Por ejemplo, podemos observar una creciente importancia de las experiencias inmersivas como factor decisivo en la elección de un destino turístico, siendo cada vez más comunes redes especializadas en la materia: Red Saborea España en el caso de la gastronomía [70], red de Turismo Cinematográfico en el caso del cine y la cultura audiovisual [71], etc. Una experiencia turística es el conjunto de sensaciones y emociones interpretadas por el turista en base estímulos durante la interacción con el producto turístico [72]. Este tipo de turismo, surgido como contrapartida al turismo de masas, cada vez tiene más adeptos: según la reciente publicación del III Estudio sobre Turismo Gastronómico en España, 7 de cada 10 españoles viaja con intención de disfrutar de un buen restaurante, ir de tapas en una zona emblemática de una determinada ciudad, comprar productos autóctonos, visitar industrias agroalimentarias o comprar y degustar vino. El Bierzo aparece bien posicionado en este mercado en auge, identificándose en dicho estudio como tercer destino turístico gastronómico español no capital de provincia, solo por detrás de Gijón (Asturias) y O Grove (Galicia) [73].

A este auge del turismo de experiencias se suma la existencia de sectores turísticos actualmente poco explotados en el municipio, como por ejemplo el turismo de lujo o los campings (ya se mencionó en el apartado 3.2.2.2 “Principales infraestructuras” que no existen ni establecimientos hoteleros de cinco estrellas ni campings en Ponferrada). A este respecto, cabe destacar que ya en situaciones previas a la pandemia se había detectado la necesidad de ampliar los alojamientos disponibles en la localidad, especialmente en determinadas fechas al año, lo que hace pensar en barreras de entrada asequibles para las empresas del sector, especialmente una vez se supere el impacto de la Covid-19 [65].

Es precisamente esta limitación de plazas hoteleras y de otras infraestructuras adecuadas (escasez de transporte público fluido con otras ciudades, falta de disponibilidad de locales de grandes dimensiones, etc.) una de las principales barreras de entrada a la hora de desarrollar nuevos productos y servicios turísticos. Un ejemplo podrían ser ferias o congresos, un sector que mueve cada año a más de 6 millones de personas [74] y que podría ser un gran incentivo para atraer un mayor número de visitantes a Ponferrada.

Sin embargo, dada la necesidad de capitales, infraestructura, servicios y aspectos organizativos que requiere el desenvolvimiento de una actividad turística de este tipo, para superar estas barreras sería

necesaria una inversión millonaria en infraestructuras por parte del consistorio, lo cual actualmente no es posible contemplar dentro de los presupuestos municipales [75]. La existencia de estas barreras puede incentivar la competencia de otros destinos turísticos cuyas barreras de entrada sean más fáciles de superar.

Por último, se ha de tener en cuenta que la reciente pandemia del coronavirus ha aumentado la demanda de destinos enfocados al turismo familiar, en coche y de proximidad. Si bien Ponferrada cuenta con excelentes y variados reclamos, las barreras impuestas por medio de las restricciones de movilidad y aforos han hecho aparecer nuevos competidores nacionales cuyos reclamos son la gastronomía, el aire puro, el silencio y el campo, siendo estas características muy valoradas por el visitante promedio [76]. En esta misma línea y para responder a esta demanda de turismo rural, han surgido recientemente numerosas empresas dedicadas al sector del ocio y tiempo libre, en su mayoría especialmente enfocados al turismo activo, multiaventura y naturaleza y que operan no solo en el término municipal sino en toda la comarca berciana. Esto implica que estas nuevas empresas del sector turístico deben ser capaces de hacer frente a la fuerte reacción de los competidores anteriormente instalados, quienes deben adaptarse a los nuevos requerimientos del mercado (mayor limpieza, número limitado de personas, mayor demanda de actividades al aire libre, etc.), luchando para mantener y fidelizar a su clientela en un contexto exigente en el que se vive una guerra de precios constante.

### **3.2.4. Productos sustitutivos**

En este apartado se va a evaluar la amenaza que suponen los productos alternativos para cubrir las mismas o similares necesidades que cubre un determinado sector.

En este caso, sería más conveniente hablar de marca de sustitución en vez de productos sustitutivos, ya que no nos encontramos analizando un servicio en particular, sino el abanico de servicios que ofrece el sector turístico. En el caso de la comarca del Bierzo y el Ayuntamiento de Ponferrada, tendríamos que hacer referencia a aquellos mercados que estén compuestos por características similares.

Como ya se ha mencionado anteriormente, los atributos principales que identifican Ponferrada como destino turístico son el turismo de naturaleza, junto con una oferta gastronómica, enológica y cultural importante, especialmente en lo referido a monumentos históricos de la época medieval.

Haciendo un rápido brainstorming nos damos cuenta de que el principal competidor de la comarca del Bierzo en ese aspecto es la zona de la Ribeira Sacra, en Galicia (Figura 26), también situada en el noroeste español y que cumple todos los requisitos anteriormente mencionados:

- Turismo de naturaleza gracias al espectacular paisaje que forman los cañones de los ríos Miño y río Sil, cuya riqueza medioambiental ha sido reconocida por la Red Natura 2000 y nombrado Lugar de Importancia Comunitaria [77].
- Oferta gastronómica y enológica, reflejada en sus vinos Denominación de Origen Protegida y en los numerosos platos típicos de la zona (pulpo a feira, empanada gallega, caldo gallego, churrasco, etc.). Al igual que sucede en el Bierzo, cada otoño la Ribeira Sacra también celebra sus propias jornadas gastronómicas [78].
- Oferta cultural, en forma de numerosos monumentos y muestras de arte románico y religioso, especialmente en monasterios como los de Santa Cristina o Santo Estevo do Sil o el de San Paio de Abeleda, actualmente en ruinas [79].





Figura 26- Fotografía de la Ribeira Sacra [80]

Este destino turístico, actualmente en auge, contaba en 2019 con aproximadamente 2500 plazas hoteleras y atrajo el último año pre-pandemia a unos 150.000 turistas, la mayoría de ellos en época estival [81, 82]. Ambas cifras son superiores a las del municipio de Ponferrada, e incluso a las de la comarca del Bierzo, pero, sin embargo, la Ribeira Sacra tiene una media de pernoctaciones en la zona inferior a la de Ponferrada (1,3 frente a 1,6 noches), pues gran parte de los turistas se alojan en Ourense, desde donde se desplazan a hacer excursiones de día.

Otros destinos turísticos del noroeste de España que podrían suponer un producto sustitutivo al Bierzo y al Ayuntamiento de Ponferrada son los valles vecinos de Sanabria, en Zamora, [83] y Laciana, en León [84], así como la zona de los Picos de Europa [85], ya que cuentan con recursos similares que podrían resultar atractivos para aquellos que busquen turismo de naturaleza.

En el parque natural y el entorno del lago de Sanabria, pre-pandemia se recibían casi 700.000 visitantes anuales, siendo Puebla la localidad más demandada por reclamos como el castillo y la ermita de San Cayetano [86, 87]. En esta comarca, el número de plazas hoteleras también es superior al del Bierzo, sumando cerca de 3.000 plazas de camping y más de 1000 en hoteles, hostales, casas y centros de turismo rural con una estancia promedio anual de 1'9 noches en la localidad de Puebla y 2,5 en el conjunto del parque natural. La mayoría de los visitantes procedían de Castilla y León, seguidos de madrileños, gallegos, andaluces y vascos [88].

En Laciana, por su parte, el número de viajeros también ha crecido en los últimos años, si bien las cifras manejadas son muy inferiores a las del municipio de Ponferrada (unas 500 pernoctaciones en agosto), y los principales reclamos son la estación de esquí de Leitariégos en invierno y, el resto del año, rutas de senderismo y otras actividades de naturaleza en la reserva de la Biosfera. La mayoría de los turistas de la comarca son madrileños y vascos, seguidos de cerca por los castellanoleoneses [89, 90].

Por último, el parque natural de los Picos de Europa recibe anualmente unos 1858000 turistas entre León, Asturias y Cantabria. La gran mayoría de ellos son nacionales (de Castilla y León, Madrid o el País Vasco), y pernoctan un promedio de 3,3 noches. Los principales reclamos son, al igual que en Laciana y Sanabria, la naturaleza y las actividades al aire libre, tales como el senderismo o la observación de animales salvajes [91].

En cuanto al turismo cultural y gastronómico, competidores al municipio de Ponferrada podrían ser las ciudades cercanas de León, Astorga, Palencia o Zamora, pues todas ellas disponen de una amplia y reconocida oferta en este sector. En León o en Astorga, por ejemplo, destacan las tapas en el Barrio Húmedo y el cocido maragato en cuanto a turismo gastronómico, y las edificaciones modernistas de Gaudí y las dos catedrales de estilo gótico en cuanto a turismo cultural [92, 93]. En cuanto a cifras, si bien es un municipio más pequeño, Astorga ha recibido un número de visitantes similar a Ponferrada (88.411 personas en 2019, la mayoría de las cuales no pernoctan en la localidad, sino que se desplazan



en excursiones de día desde la capital de provincia), mientras que León ha recibido en total más de 400.000 visitantes, lo que puede justificarse por las mejores conexiones por transporte público de la capital provincial con otras ciudades españolas. El porcentaje de turistas extranjeros ha sido en todos los casos de en torno al 20%, en gran parte gracias al Camino de Santiago. Estas situaciones se ven reflejadas también en el porcentaje promedio anual de ocupación hotelera, siendo mayor en la ciudad de León (un 59,70% de promedio anual) y menor en Astorga (un 32,4%), que en Ponferrada (un 43,7%) [10].

Por otro lado, si tomamos como criterio el tamaño poblacional de Ponferrada, Palencia y Zamora son las ciudades de Castilla y León más próximas en población, pero, sin embargo, sus atributos turísticos más destacables se basan también en el turismo gastronómico, cultural y religioso (arte románico, edificios religiosos, platos típicos con productos autóctonos, etc.), siendo bastante escasa la oferta en cuanto a actividades de multiaventura y naturaleza en las cercanías de la localidad (canal de Castilla a su paso por Palencia, ribera del Duero en el caso de Zamora) [94, 95]. En cuanto a cifras, la ciudad de Zamora recibió en 2019 136.000 visitantes que pernoctaron una media de 1,6 noches y la de Palencia recibió 79.000 personas para una pernoctación media de 1,9 noches, contando ambas con un porcentaje de turistas extranjeros tan solo del 12,3 y el 13,7%, respectivamente.

A continuación, se adjunta como síntesis un cuadro resumen de los principales reclamos de diversos destinos sustitutivos ordenados de mayor a menor número de visitantes (Figura 27).

		<b>Turismo gastronómico</b>	<b>Turismo de naturaleza</b>	<b>Turismo cultural y religioso</b>
De menor a mayor nº de visitantes	Picos de Europa	Medio	Alto	Bajo
	Sanabria	Medio	Alto	Medio
	León	Alto	Bajo	Alto
	Ribeira Sacra	Alto	Alto	Alto
	Zamora	Alto	Bajo	Alto
	<b>Ponferrada - Bierzo</b>	<b>Alto</b>	<b>Alto</b>	<b>Alto</b>
	Astorga	Alto	Bajo	Alto
	Palencia	Medio	Bajo	Alto
	Villablino – Laciana	Medio	Alto	Bajo

Figura 27- Cuadro resumen: reclamos de diversos destinos sustitutivos ordenados de mayor a menor número de visitantes, elaboración propia

### 3.2.5. Rivalidad entre competidores

En este caso se evalúa el nivel de competitividad que existe entre los competidores ya instalados en el sector. La rivalidad será mayor cuanto mayor sea el número de competidores directos y su concentración geográfica, así como mayores sean los costes fijos de la actividad y las barreras de salida (y por lo tanto más difícil sea cambiar de modelo productivo). También dependerá del nivel de crecimiento del sector y del grado de diferenciación y especialización requerido para mantenerse en él.

Siendo así, los competidores de Ponferrada como destino turístico a analizar en este apartado serán los mismos que los mencionados al hablar de productos sustitutivos, es decir, zonas cercanas con los mismos elementos diferenciadores que el Bierzo y Ponferrada. Como ya se comentó, el número de competidores ya instalados en el cuadrante noroeste de la península es elevado, existiendo marcas

turísticas relevantes tanto en el ámbito gastronómico y cultural (León, Astorga, etc.) como en el de naturaleza y multiaventura (Laciana, Sanabria, Picos de Europa, etc.). El destino competidor más relevante sería, no obstante, la Ribeira Sacra, en Galicia, ya que el conjunto de su oferta turística es la más parecida a la de la comarca berciana. Sin embargo, si nos fijamos en el apartado 2.2.1 “Clientes” en el que se describe el perfil del turista, vemos que la mayor parte de estos vienen desde la meseta u otros puntos al este (Castilla y León, Cataluña, Andalucía, Madrid o el País Vasco), para lo cual Ponferrada está mejor situado y tiene mejor acceso por carretera que la Ribeira Sacra. Esta zona, formada por un conjunto de veintiún ayuntamientos del sur de la provincia de Lugo y el norte de la provincia de Ourense, dispone de una capacidad hotelera total ligeramente superior a la de la comarca del Bierzo [81], pero cuenta con dos grandes desventajas frente a Ponferrada: por una parte, su dispersión geográfica que dificulta los desplazamientos y, por otra, su cercanía con la ciudad de Ourense, que hace que muchos turistas elijan excursiones de día y eviten pernoctar en la propia zona turística (estancia media de 1,3 noches frente a 1,6 noches en el municipio de Ponferrada). Ambos aspectos suponen importantes barreras de entrada para el turismo gallego, por lo que es misión de este Plan Estratégico de turismo del Ayuntamiento de Ponferrada aprovechar esta ventaja competitiva.

Otro aspecto a tener en cuenta es el grado de difusión del patrimonio existente en la Ribeira Sacra, que es, en general, bastante superior al de la localidad berciana. Esta difusión puede verse en diversas publicaciones de actualidad ambientadas en esta zona, como por ejemplo “*Todo esto te daré*”, de Dolores Redondo, [96] o “*El bosque de los cuatro vientos*”, de María Orduña [97], publicadas en 2016 y 2020, respectivamente. En cambio, la publicación más conocida ambientada en Ponferrada es “*El señor de Bemibre*”, de Enrique Gil y Carrasco, publicada en 1844 [98]. Es por ello por lo que se considera necesario mejorar y aumentar el alcance del marketing y la publicidad en el Bierzo para contrarrestar las acciones de otros destinos similares.

Además, tras el parón provocado por la pandemia del coronavirus en 2020, el sector del turismo vuelve a estar en rápido crecimiento, especialmente en lo referente a turismo rural, lo que provoca un clima de elevada competitividad pues los clientes demandan alta calidad a muy bajos precios. En ese sentido, se ha comprobado mediante búsqueda en Booking.com que, para las mismas fechas en temporada alta (noche del 31 de julio al 1 de agosto de 2021), y a igualdad de clasificación hotelera, los precios son superiores en la Ribeira Sacra (promedio de 130€ para una noche con desayuno en hotel de 4 estrellas) que en el municipio de Ponferrada (promedio de 80€ para una noche con desayuno en hotel de 4 estrellas). Esta diferencia de precios se mantiene también en temporada baja, tal y como se comprueba en Booking al introducir como fechas la noche del 23 al 24 de octubre y seleccionar los mismos alojamientos.

Por último, en cuanto, a las barreras de salida y costes fijos de actividad, las primeras pueden ser personales, económicas o estratégicas y dependen individualmente de cada uno de los elementos que conforman el panorama del turismo en el Bierzo (empresas, entidades públicas, etc.), y los segundos se basan sobre todo en los costes de mantenimiento y utilización de las infraestructuras turísticas existentes en el municipio de Ponferrada, tales como alojamientos hoteleros o museos. En este último caso, tal y como se ha mencionado previamente, hay que distinguir entre las instalaciones municipales como los museos o el albergue de peregrinos, cuyo coste es sufragado por el Ayuntamiento de Ponferrada, y las instalaciones de titularidad privada, como pueden ser los hoteles. Sin embargo, la elevada importancia que históricamente ha tenido el sector industrial en la economía ponferradina hace que la localidad disponga de un modelo productivo muy definido y alejado del sector turístico, donde parte de la inversión municipal anual ha de destinarse a paliar los efectos devastadores de la crisis económica y el abandono de la minería de carbón. A pesar de los múltiples esfuerzos realizados en los últimos veinte años, tanto por mejorar la imagen de Ponferrada como por mantener infraestructuras actualmente casi en desuso, el cambio de mentalidad y de modelo productivo todavía es una asignatura pendiente que abordar en el Plan Estratégico de Turismo.

Así, podemos concluir que Ponferrada es un destino turístico más accesible y con menores barreras de entrada, tanto para turistas como para empresas del sector, que la Ribeira Sacra, su mayor competidor directo. Sin embargo, las barreras de salida del sector industrial que facilitarían un cambio del modelo productivo todavía son importantes, lo cual lastra y ha de tenerse en cuenta a la hora de implementar el Plan Estratégico de Turismo del Ayuntamiento de Ponferrada.

### 3.2.6. Síntesis

A continuación, como síntesis se presenta un perfil estratégico (Figura 28) en el que se han recopilado los principales aspectos tratados en el análisis de las Cinco Fuerzas de Porter y se han evaluado según su impacto (Muy Negativo-MN, Negativo-N, Indiferente-I, Positivo-P o Muy Positivo-MP) en el sector turístico en el Ayuntamiento de Ponferrada:

		MN	N	I	P	MP
Clientes	Fuerte estacionalidad turística		X			
	Fuerte dependencia del Camino de Santiago			X		
	Baja proporción de la demanda de no residentes en España y alta dependencia del turismo nacional. Mayoría de turistas procedentes del este.			X		
	Bajo índice de presión turística en el municipio de Ponferrada, destino poco masificado.				X	
	Estancia media de 1,6 noches, ligeramente inferior al promedio de CyL		X			
Proveedores- Reclamos turísticos	Notables recursos y atractivos de carácter patrimonial, histórico y cultural, algunos de ellos actualmente desconocidos para el público general.					X
	Variada y notable agenda cultural y museística en la ciudad durante todo el año.					X
	Casco histórico de la ciudad atractivo, dinámico y peatonal.				X	
	Zonas verdes y espacios naturales en la ciudad y proximidades.					X
	Excelente oferta gastronómica basada en productos de la tierra.					X
	Fiestas y eventos etnográficos y de interés turístico.					X
	Localización de la ciudad de Ponferrada como punto de partida para la realización de visitas a otros recursos y atractivos de la comarca del Bierzo.					X
	Camino de Santiago.					X
Proveedores- infraestructuras	Oficina de turismo abierta y accesible en distintos idiomas.					X
	Variación de espacios disponibles para eventos de pequeño - mediano tamaño.				X	
	Variada oferta hotelera con predominio de las casas rurales.					X
	No hay oferta de alojamiento hotelero de alta categoría (5 estrellas) en la ciudad.		X			
	No hay campings en el municipio.		X			
	Establecimientos con sellos de Compromiso de Calidad Turística en Destino.					X
	Déficit de plazas hoteleras en determinadas épocas al año.	X				
	Aparición de alquileres de alojamientos turísticos no registrados ni regulados.		X			
	Ubicación geográfica atractiva: a medio camino entre Galicia, Asturias y Castilla. Buena conexión con la A6.				X	
	Conexiones por transporte público muy deficientes (tren/bus)	X				

		MN	N	I	P	MP
Nuevos competidores	Auge del turismo de naturaleza y aire libre como consecuencia de la pandemia del Covid-19.				X	
	Cambios en el perfil del visitante potencial: descenso del nivel económico, miedo ante contagios por Covid-19, etc.	X				
	Creciente importancia del turismo de experiencias y especialmente de la gastronomía como factor decisivo en la elección de un destino turístico.				X	
	Barreras de entrada elevadas para acceder a ciertos sectores turísticos actualmente poco explotados en el municipio.		X			
Productos sustitutivos	Gran competencia con otros destinos nacionales en la tipología de productos que ofrece Ponferrada (gastronomía, naturaleza, turismo cultural y religioso)		X			
Rivalidad entre competidores	Tarifas hoteleras muy competitivas respecto a otros destinos similares.				X	
	Percepción del turismo como sector minoritario en el municipio, barreras de salida del sector industrial que lastran el cambio de modelo productivo.	X				
	Disminución de la cuota de mercado por crecimiento de la de otros destinos turísticos.		X			
	Falta de planes de promoción y comercialización, destino mayoritariamente desconocido fuera de la provincia.	X				

Figura 28- Síntesis del análisis de las Cinco Fuerzas de Porter

## 4. ANÁLISIS INTERNO

En este apartado se realiza un análisis interno de la situación del sector turístico en el Ayuntamiento de Ponferrada mediante la utilización de las herramientas Cadena de Valor y DAFO.

### 4.1. Cadena de Valor

Una vez realizado un análisis detallado tanto del macroentorno (PESTEL, apartado 3.1) como del microentorno (Cinco Fuerzas de Porter, apartado 3.2), incluyendo el mercado y la situación actual del sector en el municipio, vemos que son múltiples los factores externos, tanto directos como indirectos, que pueden condicionar o influir a la hora de llevar a cabo el Plan Estratégico de Turismo del Ayuntamiento de Ponferrada. Es por ello por lo que se ha considerado necesario realizar también un análisis interno, cuyo objetivo es establecer el punto de partida para la elaboración y creación de objetivos y estrategias.

Para ello se ha decidido utilizar el método de la Cadena de Valor de Porter, una herramienta de gestión empresarial desarrollada por Michael Porter en su libro *Competitive Advantage* (1985) [49] que permite analizar las actividades que aportan valor a una empresa, distribuyéndolas en actividades principales o primarias. Así, las actividades primarias son aquellas dedicadas al desarrollo del producto o servicio que genera valor a la empresa, y las actividades secundarias o de soporte son aquellas necesarias para el correcto funcionamiento de la empresa. De esta manera, podemos descomponer la empresa en actividades estratégicas y estudiar el sistema de relaciones entre estas para encontrar dónde reside nuestra ventaja competitiva.

Si bien la Cadena de Valor de Porter suele utilizarse en sectores manufactureros o productivos, también existe la posibilidad de aplicar este concepto en el sector servicios y, concretamente, en el turismo. Para ello se ha de tener en cuenta que en el turismo intervienen diversos *stakeholders*, la mayoría de ellos de tamaño pequeño o mediano: empresas de transporte, hostelería, ocio y tiempo libre, organismos gubernamentales, asociaciones, los propios turistas, etc. [99].

Aunque la Cadena de Valor del turismo puede no ser tan fácilmente palpable como una relacionada con el producto, “comprende un conjunto de actividades interrelacionadas que se desarrollan en un mismo destino y agregan valor a la experiencia del turista” [100].

En 2004, Jonker propuso una Cadena de Valor del sector turístico (Figura 29) en la que se dividen las actividades que abarcan la experiencia en el destino en dos subgrupos: primarias y de apoyo [101]. Este modelo sirve actualmente de base para el propuesto en 2013 por la Organización Mundial del Turismo (OMT) [102].



Figura 29- Cadena de Valor de un destino turístico basado en el modelo de Jonker [103]

Basado en este enfoque se han desarrollado diversos modelos de la Cadena de Valor en el turismo, como por ejemplo este de la empresa Altran (Figura 30), donde las actividades primarias se estructuran en fases según su importancia en la experiencia de viaje:



Figura 30- Importancia de cada una de las fases de la Cadena de Valor de acuerdo con la experiencia de viaje [104]

Siguiendo esta línea, se ha decidido utilizar este mismo modelo, propuesto en 2013 por la Organización Mundial del Turismo (OMT), para el análisis interno del sector turístico en el municipio de Ponferrada. Así, se va a realizar una breve descripción de cada una de las actividades primarias y de apoyo para el caso particular de este Plan Estratégico de Turismo, centrándose en los puntos descritos en la figura 29 anteriormente mencionada.

### 4.1.1. Actividades primarias:

Aplicando este esquema a la situación actual del turismo en el Ayuntamiento de Ponferrada vemos que, como actividades primarias, tenemos:

#### 4.1.1.1. Creación de productos:

La creación de productos tales como rutas y circuitos, materiales de marketing, paquetes turísticos e interpretación de recursos, es la primera de las actividades primarias mencionadas y cobra especial importancia durante las primeras fases de la experiencia turística: “*dreaming*”, idear, y “*planning*”, planificar.

En el caso concreto del Ayuntamiento de Ponferrada, si bien es enorme la diversidad de recursos naturales y patrimoniales existentes en el municipio, muchos de ellos son en gran parte desconocidos y se encuentran infravalorados pues no pertenecen a rutas, circuitos, paquetes o itinerarios turísticos que los acerquen a los visitantes. La mayoría de las actividades llevadas a cabo para promover el turismo en la zona actualmente no dependen directamente del consistorio, sino de empresas privadas como Bierzo Natura, ya sea mediante iniciativa privada o colaboraciones con la administración local. Entre estas actividades cabe destacar rutas senderistas, scape rooms, etc [105], que resultan en sí mismas un atractivo turístico, ya que pueden suponer un elemento diferenciador durante la elección de destino de los posibles futuros visitantes. Como contra, dentro del ámbito de actuación de estas empresas no se incluye el ofrecimiento de paquetes “todo incluido”, más propios de turoperadores o agencias de viajes, sino que el visitante debe contratar ambas cosas, el alojamiento y la actividad de ocio, por separado. Es por ello por lo que se considera necesario potenciar estas colaboraciones público-privadas con el fin de poder generar y ofrecer nuevos productos turísticos de ámbito integral.

Otro punto para tener en cuenta es que, especialmente en zonas muy turísticas del municipio como puede ser el Valle del Silencio, donde debido a su localización geográfica algo apartada de la ciudad la presencia de estas empresas de sector del ocio y tiempo libre es más escasa, hay falta de interacción entre el recurso turístico y el turista. La creación de productos que integren ambos *stakeholders* es escaso, pues a menudo los visitantes se encuentran dando vueltas por el pueblo “como fantasmas en pena” pues, una vez vistos la iglesia mozárabe o el monasterio de San Pedro de Montes, no hay mucho más que hacer. Tan solo en el casco antiguo de la ciudad o en monumentos como el castillo templario encontramos visitas guiadas con cierta regularidad temporal, quedando todos los demás productos turísticos (teatralizaciones, talleres, etc.) reducidos a fechas coincidentes con eventos puntuales, como puede ser, en julio, el fin de semana de la Noche Templaria [106].

#### 4.1.1.2. Promoción:

La promoción y la comercialización se consideran actividades primarias en el turismo, ya que captan los clientes que disfrutarán de los productos y servicios ofertados en el destino, y son especialmente importantes en las primeras fases de la experiencia turística: idear (“*dreaming*”), planificar (“*planning*”) y reservar (“*booking*”).

En este apartado cabe destacar la participación de Ponferrada en las ferias de turismo Fitur [107] e Intur [108], así como la campaña publicitaria en autobuses AUPSA llevada a cabo por el consistorio municipal con el fin de dar a conocer Ponferrada fuera de la provincia [109].

Por otra parte, últimamente se está trabajando en mejorar la relación con los medios de comunicación tradicionales como soporte para la publicidad del destino, buscando la aparición de Ponferrada y el Bierzo, así como de sus productos típicos, en programas de alcance nacional como Planeta Calleja [110], Volando Voy [111] o España directo [112].

En cuanto a la relación con los intermediarios y turoperadores, se ha comprobado mediante consultas en diversas webs [113] que la presencia de la ciudad de Ponferrada es escasa. Solo se han encontrado circuitos turísticos con parada en la localidad en Españavisión, donde se ofertaba un tour orientado a la tercera edad [114]. y en Paisajes, donde se proponía una escapada de puente a la provincia de León [115]. En ambos casos, las pernoctaciones en el municipio eran de tan solo una noche. Es por ello por lo que se considera que este es todavía un ámbito en el que hay mucho margen de mejora y en pre-pandemia se llevaron a cabo acciones para acercarse al público extranjero, especialmente portugués [116].

#### **4.1.1.3. Logística interna:**

La logística interna es especialmente importante en la Cadena de Valor del turismo en las etapas de reserva (“*booking*”) y experimentación de vivencias (“*experiencing*”) en el destino turístico escogido, e incluye aspectos tales como los servicios de acogida y transporte o la seguridad, entre otros.

En este sentido, Ponferrada cuenta con una treintena de establecimientos adheridos al programa "Compromiso de Calidad Turística en Destino" (sello SICTED), que acredita y reconoce el esfuerzo realizado por las empresas participantes y el compromiso con la calidad y mejora continua, con el objetivo último de mejorar la experiencia y satisfacción del turista en aspectos como los servicios de acogida y transporte, manejo de equipajes, seguridad en el destino, etc [64]. Además, cabe destacar en este apartado las diferentes acciones llevadas a cabo por el Ayuntamiento y por distintas empresas del sector para hacer sus espacios y actividades accesibles a turistas con discapacidad. En este sentido, actualmente está en marcha un Plan de Accesibilidad del Ayuntamiento de Ponferrada, elaborado por el Observatorio de Accesibilidad Universal de la localidad [117–119].

Además, Ponferrada y el Bierzo se considera en general un destino bastante seguro y, una vez eliminadas las restricciones por coronavirus, no cuenta con formalidades de entrada o salida específicas más allá de las solicitadas por el gobierno de España para desplazarse por todo el territorio nacional, es decir, sin restricciones de movilidad para turistas nacionales y un certificado de vacunación válido o PCR negativa para turistas provenientes del extranjero [120].

#### **4.1.1.4. Servicios del destino:**

Dentro de los servicios en el destino, especialmente importantes a la hora de disfrutar de la propia experiencia turística, podemos destacar las infraestructuras y reclamos ya explicados en el apartado 3.2.2 “Proveedores” del análisis de Cinco Fuerzas de Porter.

Por una parte, cabe destacar la diversidad de los servicios hoteleros existentes, si bien escasos en determinadas épocas del año e insuficientes para cubrir determinadas demandas, como el turismo de lujo o de grandes eventos.

Por otra parte, como ya se comentó, existe en las antiguas cuadras del castillo templario un Centro de Visitantes y una Oficina de Turismo accesibles y cercanos, donde se proporciona información actualizada en distintos idiomas: inglés, francés y español.

Además, las fiestas tradicionales y temáticas, museos y exposiciones municipales, así como la amplia oferta en lo referente a turismo de naturaleza y multiaventura (itinerarios senderistas, playas fluviales,



actividades al aire libre), turismo cultural (Camino de Santiago, patrimonio de origen medieval), y turismo gastronómico (productos de temporada con sellos de calidad, jornadas gastronómicas) dota al municipio de una cierta capacidad de negociación en su interacción con los visitantes, constituyendo además un elemento diferenciador y un reclamo que puede posicionarnos favorablemente frente a otros destinos turísticos similares.

Por último, se considera que podrían implementarse mejoras en lo referente al mantenimiento y la señalización de los reclamos turísticos, pues actualmente muchos carteles están vandalizados, desactualizados o simplemente deteriorados a causa de un mantenimiento deficiente, siendo necesario repararlos o adecuarlos previamente a su acercamiento al público general [28, 29].

#### **4.1.1.5. Servicios post-venta:**

En cuanto a los servicios post-venta, especialmente importantes en las últimas etapas de la experiencia de viaje (*“experniencing”*, experimentar, y *“sharing”*, compartir), cabe mencionar la mejora de la una gestión de la información recopilada en destino y de la opinión percibida por los propios visitantes, entre otros.

En el caso particular del Ayuntamiento de Ponferrada, se ha observado que actualmente apenas se realiza seguimiento a los turistas una vez terminada su estancia, por lo que el feedback de la experiencia turística en la localidad ponferradina y en el Bierzo es muy escaso, faltando integración de los contenidos sobre el destino y las experiencias turísticas generados por los propios turistas en la web oficial. Esta escasez de servicios post-venta dificulta, por una parte, la implementación de acciones de mejora destinadas a subsanar posibles carencias en el turismo ponferradino y por otra, la retroalimentación de la promoción turística gracias al efecto conocido como el *“boca a boca”*.

Además, las encuestas realizadas en el destino proporcionan muy escasos datos (peregrino/no peregrino, lugar de procedencia y principales demandas y consultas), lo que dificulta la creación de un perfil detallado del turista y por lo tanto la personalización de la oferta y la retroalimentación y segmentación de los productos ofrecidos en relación con sus mercados específicos y su público objetivo.

#### **4.1.2. Actividades secundarias:**

La importancia de las actividades de apoyo o secundarias se percibe de manera transversal a lo largo de toda la experiencia del turista, tal y como se puede observar en la figura 30. En el caso del turismo en el Ayuntamiento de Ponferrada, son las siguientes:

##### **4.1.2.1. Planificación del destino e infraestructuras:**

Como ya se ha comentado anteriormente, en el caso de Ponferrada se observan carencias recurrentes en el transporte público, tanto para acceder a la localidad como para moverse dentro de ella, lo que provoca dificultades para el acceso de los visitantes sin vehículo propio. No se han detectado deficiencias en cuanto a los suministros municipales (electricidad, agua...), aunque sí se observa cierta preocupación en la comarca por el posible deterioro del capital territorial (espacios naturales, patrimonio y otros monumentos históricos, etc.) debido a este aumento del flujo de visitas [121], así como por la pérdida de la singularidad y banalización del destino turístico debido a su masificación.

En cuanto a la relación público-privada, se podría potenciar la participación del empresariado, asociaciones y población local en decisiones turísticas con el fin de maximizar su grado de satisfacción,

pues en el pasado han ocurrido conflictos menores causados por la toma de decisiones que afectaban a la mejora de la imagen o renovación de determinadas zonas de la ciudad cuyo impacto turístico es significativo [122, 123].

Respecto a la coordinación institucional, si bien por lo general es buena, en el pasado ha habido ligeros fricciones con otras instituciones, como la diputación provincial, la Junta de Castilla y León o diversos ministerios, debido a discordancias, entre otros, por la distribución presupuestaria o por el abandono de las infraestructuras de transporte en la comarca [124, 125]. En el sentido contrario, cabe mencionar las continuas colaboraciones del consistorio de Ponferrada con el Consejo Comarcal del Bierzo, por ejemplo, en el caso de Fitur [107] y, mucho más recientemente, los diálogos en materia turística con la Diputación provincial y con Junta de Castilla y León que han permitido poner sobre la mesa, de cara al futuro, un proyecto piloto de conservación preventiva del patrimonio en el municipio de Ponferrada. Para su consecución exitosa se considera imprescindible el trabajo en equipo, la visión de comunidad, el diálogo, la concertación institucional y público-privada [126].

#### **4.1.2.2. Gestión de los recursos humanos:**

Como ya se ha comentado anteriormente, los recursos humanos son una parte fundamental de la Cadena de Valor en el sector turístico, ya que intervienen durante toda la experiencia de viaje del visitante. En este sentido, es importante contar con distintos *stakeholders* durante la implementación del Plan Estratégico de Turismo. Además de los empleados del Ayuntamiento de Ponferrada (técnico de turismo titulado, operarios subcontratados, etc.) y la persona titular de la Concejalía de Cultura, Educación y Turismo, quienes serán encargados de implementar y coordinar respectivamente el proyecto, se ha de contar con el poder y el interés que pueden generar otros interesados, entre los que destacan los propios turistas, los hosteleros y empresarios del sector y los propios habitantes de Ponferrada.

Si bien la actitud general de la población local hacia el turista es amable y hospitalaria, sensibilizar a los ponferradinos en el cuidado, protección y difusión de los bienes materiales e inmateriales del municipio todavía es una asignatura pendiente y necesaria para conseguir bascular el modelo productivo actual del sector secundario (industria) al sector terciario (turismo).

Esta percepción minoritaria del sector, unida al poco impacto actual del turismo en la economía local (Ponferrada se encuentra entre los tres municipios de España de más de 20.000 habitantes con una menor proporción de empleo en el sector terciario, 68,3%) hace que la precarización de los empleos sea habitual en la comarca, existiendo escasa formación especializada y un gran porcentaje de empleos temporales. Esta situación se ha agravado especialmente debido a la pandemia de Covid-19, que obligó a cesar por completo cualquier actividad turística entre los meses de marzo y mayo de 2020 y limitó los aforos y la movilidad durante los meses posteriores, reduciendo el número de trabajadores en establecimientos hoteleros de 133 empleados en activo en agosto de 2018, a 132 en el mismo mes de 2019, a 118 en agosto 2020 y a 112 personas en agosto 2021. Esto supone una disminución del 10% entre 2019 y 2020, y del 5% entre 2020 y 2021 [10].

#### **4.1.2.3. Desarrollo de recursos y productos:**

La inexistencia de un Plan Estratégico de Turismo que unifique y englobe todas las acciones actualmente en curso, así como las que están por venir, lastra directamente el desarrollo de nuevos recursos y productos turísticos. Tal y como ya se ha comentado, tanto Ponferrada como el conjunto del Bierzo tienen gran diversidad de recursos y atractivos que permitirían confeccionar productos dirigidos a un amplio espectro de segmentos y públicos diversos.

Sin embargo, la falta de ideas y los elevados costes que en ocasiones se asocian con el desarrollo de nuevos recursos y productos, hace necesario que, para posicionar Ponferrada como destino turístico sostenible, ecológico y de calidad, se aumenten las sinergias y potencien las colaboraciones entre el Ayuntamiento y asociaciones, empresas, etc, así con otros destinos similares. Del mismo modo, se observa que, si bien Ponferrada pertenece a numerosos clubes de producto anteriormente mencionados (Ruta del Pan, Asociación de Municipios del Camino de Santiago, Red de Municipios Templarios, etc.), el desarrollo de recursos y productos asociados a dichos clubes es por lo general bastante reducido, limitándose a exposiciones u otros eventos puntuales [127]–[129].

Aumentar la participación y colaboración con otras entidades permitirá, por una parte, darse a conocer y ampliar el campo de acción efectivo de las acciones publicitarias y de marketing, y por otra, compartir los costes de dichos desarrollos optimizando los recursos disponibles y aprovechando los conocimientos de todos los participantes en dicha colaboración.

#### **4.1.2.4. Tecnología y sistemas de información:**

La tecnología ha transformado la industria turística por completo y en todos los aspectos, permitiendo por una parte que el viajero esté mucho más informado y coja un rol proactivo en la organización del viaje y, por otra parte, ampliando los canales de comunicación y distribución y, por lo tanto, el abanico de clientes potenciales que llegan a un destino.

Ponferrada pertenece a Red de Destinos Turísticos Inteligentes y por la Red de Municipios Digitales de Castilla y León, quienes financian e impulsan diversos proyectos cuyo objetivo es implementar las nuevas tecnologías y los sistemas de información, digitalización e inteligencia artificial para mejorar la gestión y promoción turísticas en el municipio. Entre estos, cabe destacar la reciente mejora de las redes de conexión a internet y cobertura telefónica en algunos de los puntos más turísticos del municipio, como puede ser la zona de la Tebaida Berciana [130], o la implementación de sensores en diversos puntos del camino de Santiago [35], ambos comentados durante el análisis PESTEL. Además, actualmente cuenta con web y perfiles en redes sociales especializados en turismo, así como con presencia en las principales plataformas, como Tripadvisor.

Sin embargo, si bien estas iniciativas han tenido el éxito esperado, se considera que a Ponferrada todavía le queda mucho camino por recorrer en el ámbito de las nuevas tecnologías: digitalización de reservas y automatización y mejora en el tratamiento de los datos de visitantes, dinamización de la web municipal y los perfiles en RRSS, creación de una app municipal, etc. Además, hay que tener en cuenta que, a largo plazo, la tendencia del sector turístico se orienta a sustituir la información personalizada a través de guías por sistemas autogestionados por el visitante a través de las nuevas tecnologías, especialmente vía app.

#### **4.1.3. Síntesis**

A continuación, se presenta la siguiente tabla (figura 31) como síntesis de los principales puntos tratados durante el análisis de la Cadena de Valor del Turismo en Ponferrada.

Actividades primarias	
Creación de productos	Poco desarrollo de experiencias ligadas a productos turísticos (poco desarrollo del turismo inmersivo). Falta interacción entre el recurso turístico y el turista.
	Actividades turísticas gestionadas por empresas de turismo activo: escasa oferta de paquetes "todo incluido".
Promoción	Relación con turoperadores mejorable: poca presencia de Ponferrada en sus catálogos.
	Relación con los medios de comunicación a potenciar: aparición de Ponferrada y el Bierzo en programas de alcance nacional
	Participación en ferias y eventos del sector a mantener y potenciar
	Destino turístico mayoritariamente desconocido: campañas publicitarias necesarias para dar a conocer Ponferrada y el Bierzo fuera de la provincia.
Logística interna	Inclusión de la ciudad en el Sistema Integral de Calidad Turística en Destino.
	Adaptación para turistas con discapacidad/movilidad reducida actualmente en proceso de implementación. Plan de Accesibilidad del Ayuntamiento de Ponferrada en curso.
	Destino seguro y sin restricciones de acceso y movilidad adicionales a las medidas Covid.
Servicios en el destino	Oficina de turismo abierta y accesible en distintos idiomas.
	Oferta hotelera variada y de calidad, pero escasa en algunas épocas del año e insuficiente para cubrir determinadas demandas.
	Déficits en relación con el mantenimiento y la señalización turística.
Servicios post-venta	Gestión de la información recopilada en destino y de la opinión percibida por los propios visitantes a mejorar
	Falta integración con contenidos sobre el destino y experiencias turísticas generados por los propios turistas en la web oficial.
	Escasa segmentación de los productos en relación con sus mercados específicos y público objetivo debido al desconocimiento del perfil del turista.
Actividades secundarias	
Planificación del destino e infraestructuras	Carencias recurrentes en el transporte público, pero no en los suministros
	Riesgo de deterioro del capital territorial (espacios naturales, patrimonio y otros monumentos históricos, etc.) debido al aumento del flujo de visitas.
	Pérdida de la singularidad y banalización del destino turístico debido a su posible masificación.
	Transparencia y colaboración por potenciar y mejorar: falta de cooperación entre entidades, conflictos de intereses, poca participación del empresariado y la población local en decisiones turísticas, etc.
Gestión de los RRHH	Falta de profesionalización en el sector: altos índices de paro, elevada temporalidad, poca formación especializada...
	Actitud general positiva de la población local hacia el turista, pero falta sensibilización en cuanto a la protección del patrimonio
	Percepción minoritaria del sector turístico en el municipio, poco impacto en la economía local
Desarrollo de recursos y productos	Inexistencia de un plan estratégico de turismo
	Gran diversidad de recursos y atractivos turísticos para confeccionar productos dirigidos a un amplio espectro de segmentos.
Tecnologías y sistemas de la información	Necesario potenciar la colaboración con asociaciones, empresas, instituciones u otros destinos similares para la ejecución de acuerdos de trabajo, creación de nuevos productos y promoción turística conjuntos.
	Proyectos de IA, digitalización y mejora de las conexiones en curso gracias a colaboraciones con la Red de Destinos Turísticos Inteligentes y por la Red de Municipios Digitales de Castilla y León
	Tendencia a sustituir la información turística personalizada (guías turísticos) por sistemas autogestionados por el visitante a través de las nuevas tecnologías (apps).
	Ámbitos de mejora: digitalización de reservas y automatización del tratamiento de datos de visitantes, dinamización de la web municipal y perfiles en RRSS, creación de una app, etc

Figura 31- Síntesis del análisis de la Cadena de Valor

## 4.2.DAFO

Para concluir el análisis interno e integrar todos los elementos observados en los apartados previos y cómo estos afectan a nuestro Plan Estratégico, se va a aplicar una matriz DAFO, un método de diagnóstico general creado por Albert Humphrey en la década de los 70 en Estados Unidos durante una investigación sobre planificación corporativa [131] y que consiste en un análisis detallado de las interacciones entre la propia organización y el entorno que la rodea, previamente descrito en los apartados anteriores durante el análisis externo [132].

DAFO significa: Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades, y para representarlas de acuerdo con nuestra Plan Estratégico debemos crear un cuadrante con dos ejes: el de lo positivo/negativo y el de lo externo/interno (Figura 32). En uno de los ejes, se situarán los aspectos positivos (fortalezas) y negativos (debilidades) que surgen al llevar a cabo el análisis interno. A su vez, el otro eje servirá para ilustrar las oportunidades y amenazas provenientes del entorno exterior. El objetivo principal de este análisis es determinar cuál es la mejor manera de posicionar a la entidad, en este caso el Ayuntamiento de Ponferrada, en un sector, concretamente el turístico, para aprovechar al máximo las oportunidades al mismo tiempo que se evitan o minimizan las amenazas identificadas, consiguiendo así un equilibrio entre la capacidad interna de la organización y su situación de carácter externo.



Figura 32- Esquema de un análisis DAFO [133]

En la siguiente página se presenta una tabla (Figura 33) con el análisis DAFO del turismo en el municipio de Ponferrada:

<b><u>DEBILIDADES</u></b>	<b><u>AMENAZAS</u></b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Baja proporción de la demanda de no residentes en España y alta dependencia del turismo nacional. Mayoría de turistas procedentes del este.</li> <li>2. No hay campings en el municipio.</li> <li>3. Déficit de plazas hoteleras en determinadas épocas al año.</li> <li>4. Estancia media de 1,6 noches, ligeramente inferior al promedio de CyL.</li> <li>5. Conexiones por transporte público muy deficientes (tren/bus)</li> <li>6. Déficits en relación con el mantenimiento y la señalización turística.</li> <li>7. Fuerte estacionalidad turística</li> <li>8. No hay oferta de alojamiento hotelero de alta categoría (5 estrellas) en la ciudad.</li> <li>9. Fuerte dependencia del Camino de Santiago: pernотaciones cortas y low cost.</li> <li>10. Barreras de entrada elevadas para acceder a ciertos sectores turísticos actualmente poco explotados en el municipio.</li> <li>11. Poca valoración y abandono de los recursos naturales y patrimoniales existentes. Falta sensibilización por parte de la población local.</li> <li>12. Destino turístico mayoritariamente desconocido: campañas publicitarias necesarias para dar a conocer Ponferrada y el Bierzo fuera de la provincia.</li> <li>13. Inexistencia de un plan estratégico de turismo</li> <li>14. Adaptación para turistas con discapacidad/movilidad reducida actualmente en proceso de implementación.</li> <li>15. Poco desarrollo de experiencias ligadas a productos turísticos (poco desarrollo del turismo inmersivo). Falta interacción entre el recurso turístico y el turista.</li> <li>16. Falta integración con contenidos sobre el destino y experiencias turísticas generados por los propios turistas en la web oficial.</li> <li>17. Relación con turoperadores mejorable: poca presencia de Ponferrada en sus catálogos.</li> <li>18. Actividades turísticas gestionadas por empresas de turismo activo: escasa oferta de paquetes "todo incluido".</li> <li>19. Falta de profesionalización en el sector: altos índices de paro, elevada temporalidad, poca formación especializada...</li> <li>20. Escasa segmentación de los productos en relación con sus mercados específicos y público objetivo debido al desconocimiento del perfil del turista.</li> <li>21. Limitación presupuestaria para gestión y promoción turística</li> <li>22. Gestión de la información recopilada en destino y de la opinión percibida por los propios visitantes a mejorar</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Aparición de alquileres de alojamientos turísticos no registrados ni regulados.</li> <li>2. Cambios en el perfil del visitante potencial: descenso del nivel económico, miedo ante contagios por Covid-19, etc.</li> <li>3. Disminución de cuota de mercado por crecimiento de la de otros destinos turísticos.</li> <li>4. Endurecimiento de las normativas Covid-19</li> <li>5. Envejecimiento demográfico y creciente despoblación, PIB y renta per cápita inferiores a los de Castilla y León y España: disminución de los servicios en el destino.</li> <li>6. Gran competencia con otros destinos nacionales en la tipología de productos que ofrece Ponferrada.</li> <li>7. Pérdida de la singularidad y banalización del destino turístico debido a su posible masificación.</li> <li>8. Pérdidas económicas causadas por la pandemia Covid-19.</li> <li>9. Posible cambio de titularidad de las corporaciones encargadas de la ejecución del Plan Estratégico</li> <li>10. Riesgo de deterioro del capital territorial (espacios naturales, patrimonio y otros monumentos históricos, etc.) debido al aumento del flujo de visitas.</li> <li>11. Tendencia a sustituir la información turística personalizada (guías turísticos) por sistemas autogestionados por el visitante a través de las nuevas tecnologías (apps).</li> <li>12. Transparencia y colaboración por potenciar y mejorar: falta de cooperación entre entidades, conflictos de intereses, poca participación del empresariado y la población local en decisiones turísticas, etc.</li> <li>13. Percepción del turismo como minoritario debido a su poco impacto en la economía local, que está en recesión debido a la desaparición de la industria.</li> <li>14. Importantes barreras de salida del sector industrial que lastran el cambio de modelo productivo.</li> </ol>

<b><u>FORTALEZAS</u></b>	<b><u>OPORTUNIDADES</u></b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ponferrada forma parte de la red de Municipios Digitales</li> <li>2. Ponferrada forma parte de la Red de Destinos Turísticos Inteligentes</li> <li>3. Webs de turismo y perfiles en RRSS disponibles y actualizadas</li> <li>4. Ponferrada como destino dog-friendly</li> <li>5. Variada y notable agenda cultural y museística en la ciudad durante todo el año.</li> <li>6. Zonas verdes y espacios naturales en la ciudad y proximidades. Montes Aquilianos declarado zona de protección para las aves.</li> <li>7. Excelente oferta gastronómica basada en productos de la tierra.</li> <li>8. Fiestas y eventos etnográficos y de interés turístico.</li> <li>9. Camino de Santiago.</li> <li>10. Oficina de turismo abierta y accesible en distintos idiomas.</li> <li>11. Variada oferta hotelera con predominio de las casas rurales.</li> <li>12. Establecimientos con sellos de Compromiso de Calidad Turística en Destino</li> <li>13. Municipio perteneciente a numerosas redes de producto y asociaciones nacionales e internacionales</li> <li>14. Casco Histórico de la ciudad atractivo, dinámico y peatonal.</li> <li>15. Buen nivel de recomendación del destino según distintos portales web como Tripadvisor.</li> <li>16. Notables recursos y atractivos de carácter patrimonial, histórico y cultural (valioso catálogo de BIC's). Tebaida berciana y Valle de Compludo candidato a patrimonio de la UNESCO.</li> <li>17. Opinión pública favorable al turismo</li> <li>18. Bajo índice de presión turística en el municipio de Ponferrada, destino poco masificado.</li> <li>19. Ubicación geográfica atractiva: a medio camino entre Galicia, Asturias y Castilla. Buena conexión con la A6.</li> <li>20. Tarifas hoteleras muy competitivas respecto a otros destinos similares.</li> <li>21. Destino seguro y sin restricciones de acceso y movilidad adicionales además de las medidas Covid.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Posibilidad de conseguir fondos y subvenciones para la financiación del PET.</li> <li>2. Auge del turismo de naturaleza y aire libre como consecuencia de la pandemia del Covid-19</li> <li>3. Creciente importancia del turismo de experiencias y de la gastronomía como factor decisivo en la elección de un destino turístico.</li> <li>4. Inclusión del municipio en la red Saborea España para conocer otras experiencias relacionadas con el producto gastronómico y apoyar la promoción de Ponferrada como destino gastronómico, a nivel nacional e internacional.</li> <li>5. Localización de la ciudad de Ponferrada como punto de partida para la realización de visitas a otros recursos y atractivos de la comarca del Bierzo.</li> <li>6. Proyectos de IA, digitalización y mejora de las conexiones en curso, todavía un amplio campo de mejora en el ámbito IT: digitalización de reservas y automatización del tratamiento de datos de visitantes, dinamización de la web municipal y perfiles en RRSS, creación de una app, etc.</li> <li>7. Gran diversidad de recursos y atractivos, algunos de ellos actualmente desconocidos para el público general, que permiten confeccionar productos dirigidos a un amplio espectro de segmentos.</li> <li>8. Variedad de espacios disponibles para eventos de pequeño - mediano tamaño.</li> <li>9. Plan de Accesibilidad del Ayuntamiento de Ponferrada</li> <li>10. Colaboración con asociaciones, empresas, instituciones u otros destinos similares a Ponferrada para la ejecución de acuerdos de trabajo, creación de nuevos productos y promoción turística conjuntos.</li> <li>11. Posicionamiento de Ponferrada como destino turístico sostenible, ecológico y de calidad.</li> <li>12. Relación con los medios de comunicación a potenciar: aparición de Ponferrada y el Bierzo en programas de alcance nacional</li> </ol>

Figura 33- DAFO

Así, las conclusiones obtenidas del análisis DAFO son las siguientes:

- Tanto Ponferrada como el conjunto del Bierzo son territorios con un gran potencial, reflejado especialmente en su variedad de oferta y reclamos turísticos, pero presentan importantes carencias, especialmente en su accesibilidad y adaptación a los diversos segmentos de mercado, que condicionan el modelo turístico y el perfil de los visitantes.
- Este potencial turístico, basado en la riqueza natural, etnográfica y patrimonial de la región, se encuentra en muchos casos infravalorado e infraexplotado, pues es mayoritariamente desconocido incluso por la propia población local y no cuenta con canales ni medios de promoción y comercialización efectivos y de largo alcance.
- Se considera necesario potenciar la cooperación y la coordinación institucional y entre entes público-privados, así como continuar con el desarrollo e implantación de sistemas de optimización de la gestión turística eficaces que permitan corregir las debilidades, potenciar y dar a conocer las fortalezas, hacer frente a las amenazas externas y orientar el sector turístico hacia la sostenibilidad y la mejora de la calidad explotando las oportunidades detectadas durante el DAFO.



## 5. RETOS DEL PLAN ESTRATÉGICO

Una vez detectados los principales elementos del DAFO para cada uno de los cuadrantes (Debilidades - Amenazas – Fortalezas - Oportunidades) es necesario realizar una síntesis que permita definir los retos a los que se enfrenta el Plan Estratégico de Turismo del Ayuntamiento de Ponferrada, además de marcar las pautas que ayuden a establecer las estrategias más convenientes para su consecución exitosa. Para ello se empleará el análisis CAME (Corregir, Afrontar, Mantener y Explotar), surgido en Estados Unidos como complemento al DAFO en el curso de ya mencionada investigación sobre planificación corporativa en los años 70 (Figura 34) [134]



Figura 34- Relación entre DAFO y CAME

Como resultado de aplicar el CAME hemos obtenido unos retos para conseguir, los cuales se han decidido clasificar en tres categorías bien diferenciadas: calidad y sostenibilidad, innovación y crecimiento, promoción y comercialización. He creado esta taxonomía tras haber consultado diferentes planes de gestión turística de varias regiones y municipios [135]–[139], pues considero que para ofrecer un servicio de calidad de forma prolongada en el tiempo es necesario que este sea sostenible, que no puede haber crecimiento sin innovación, y que la promoción y la comercialización van de la mano pues una buena comercialización del producto implica la promoción y difusión previa del mismo.

Con ellas se pretenden abarcar todos los ámbitos que afectan a la situación del turismo en Ponferrada, pues serán los tres pilares sobre los cuales se construirán las líneas y los objetivos a plantear en este Plan Estratégico.

Estos retos son:

### 5.1. Retos relacionados con la calidad y sostenibilidad:

- Buscar acuerdos con entidades públicas y privadas (por ejemplo, la Diputación Provincial, la Junta de Castilla y León o distintas empresas del sector) que contribuyan a suplir las carencias detectadas en el turismo ponferradino e incrementar la calidad percibida en el destino (mediante la consecución de sellos y garantías de calidad turística en destino, planes de sostenibilidad, economía circular, mejora de la accesibilidad, aumento de la interacción con el turista, etc.) con el objetivo de fidelizar a los clientes y crear un elemento diferenciador frente a otros destinos similares, además de mejorar nuestra imagen personal y contribuir al desarrollo local responsable.
- Conseguir la revalorización y acondicionamiento turístico de la identidad local y los recursos naturales, patrimoniales y culturales disponibles para conseguir una opinión

pública favorable mediante la implementación y seguimiento de estándares de calidad y mejora de la sostenibilidad, así como de campañas de protección, recuperación y respeto al patrimonio y al medio ambiente.

## **5.2. Retos relacionados con la innovación y el crecimiento:**

- Proporcionar un valor añadido a nuestros clientes consiguiendo la asociación con otras organizaciones y entidades públicas y privadas, locales, nacionales o internacionales (por ejemplo, asociaciones locales u otros destinos turísticos similares, la Diputación Provincial, la Junta de Castilla y León o distintas empresas del sector) para mejorar, ampliar y especializar el catálogo de experiencias y actividades ofertadas en el municipio y en la comarca.
- Mejorar la experiencia de usuario fomentando la digitalización y el uso de las nuevas tecnologías, Inteligencia Artificial y Big Data en el municipio de Ponferrada con el fin de contribuir al crecimiento y desarrollo de los productos o servicios ofertados mediante estrategias como la segmentación y personalización a distintos perfiles de turistas.

## **5.3. Retos relacionados con la promoción y comercialización:**

- Mejorar y aumentar los canales de venta y los proveedores sin aumentar excesivamente nuestros costes estructurales, ofreciendo paquetes turísticos integrales y orientados a distintas clientelas y haciendo acuerdos con agencias de viajes, empresas de transporte, Junta de Castilla y León u otras entidades de comercialización de los productos turísticos del Ayuntamiento de Ponferrada y del Bierzo que faciliten el acceso a nuestros productos y reclamos a otros segmentos de población con el fin de captar clientes potenciales.
- Aumentar la cuota de mercado de la marca turística “Ponferrada” y dar a conocer la riqueza identitaria y patrimonial de nuestro municipio en toda España, así como las ventajas de nuestros productos turísticos frente a los de los competidores utilizando y explotando los distintos canales de marketing y publicidad disponibles.

## **Parte 2: PLAN DE ACCIÓN**



## **6. MISIÓN, VISIÓN, VALORES**

### **6.1. Misión**

Este Plan Estratégico de Turismo surge con la misión de aprovechar y dar a conocer todas las posibilidades del municipio de Ponferrada basándose en las potencialidades del territorio, la cultura y el patrimonio autóctonos mediante el turismo activo cultural, gastronómico y de naturaleza, promoviendo una gestión integral, sostenible y de calidad y ofreciendo unos productos y servicios innovadores, diversificados y competitivos, con el fin de conseguir un aumento del flujo de visitas al municipio y cuyos beneficios se traduzcan en la potenciación de la economía y la mejora de la calidad de vida local.

### **6.2. Visión**

La visión de este plan es promover y orientar el turismo en Ponferrada hacia una estabilidad y crecimiento a medio-largo plazo, involucrando a todos los entes relacionados, como el empresariado y la población local, y haciéndolos partícipes en la ejecución de este Plan Estratégico. Además, se pretende impulsar la competitividad y dinamización socioeconómica del municipio, así como favorecer el posicionamiento de marca y la búsqueda de la diferenciación frente a otros destinos turísticos convirtiendo Ponferrada en un destino referente en el noroeste español, conocido a nivel nacional y con cierta proyección en el mercado internacional.

### **6.3. Valores**

- Accesibilidad
- Compromiso social
- Desarrollo sostenible
- Dinamismo
- Diversidad
- Hospitalidad
- Orientación al cliente
- Participación
- Respeto
- Sentimiento de pertenencia



## 7. LÍNEAS Y OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Una vez realizado el diagnóstico y, utilizando como punto de partida los retos propuestos, se han establecido varias líneas estratégicas que pretenden cubrir todos los aspectos anteriormente mencionados en el apartado 5 “Retos del Plan Estratégico”. Para decidir el enfoque de dichas líneas estratégicas es necesario fijar unos objetivos específicos de cada una de ellas, lo que nos permitirá obtener ventajas competitivas. En la década de los 80, Michael Porter [140] definió que hay tres estrategias genéricas para que las organizaciones, independientemente de su tamaño, obtengan ventajas competitivas en sus mercados. Estos tres tipos de ventaja competitiva son:

- **Liderazgo en Costes:** basado en vender los productos y servicios a un precio inferior al de la competencia, creando economías de escala en todos los pasos del proceso empresarial.
- **Diferenciación:** basado en dotar al producto o servicio de una cualidad única que es valorada de forma positiva por los consumidores y que permite fidelizar clientela, cobrar precios superiores, mejorar la imagen de marca, etc.
- **Segmentación:** basado en centrarse en un segmento específico del mercado, creando productos y servicios personalizados y especialmente diseñados para responder a sus necesidades y preferencias.

Para decidir el tipo de estrategia competitiva global más adecuado para este Plan Estratégico de Turismo se ha decidido utilizar el Reloj de Bowman, [141] el cual amplía y complementa las Estrategias Genéricas de Porter (Figura 35). El modelo fue creado por Cliff Bowman y muestra de qué opciones de posicionamiento estratégico disponemos en nuestro mercado respecto a la competencia. El Reloj de Bowman combina dos factores competitivos esenciales: precio y valor percibido por el cliente.

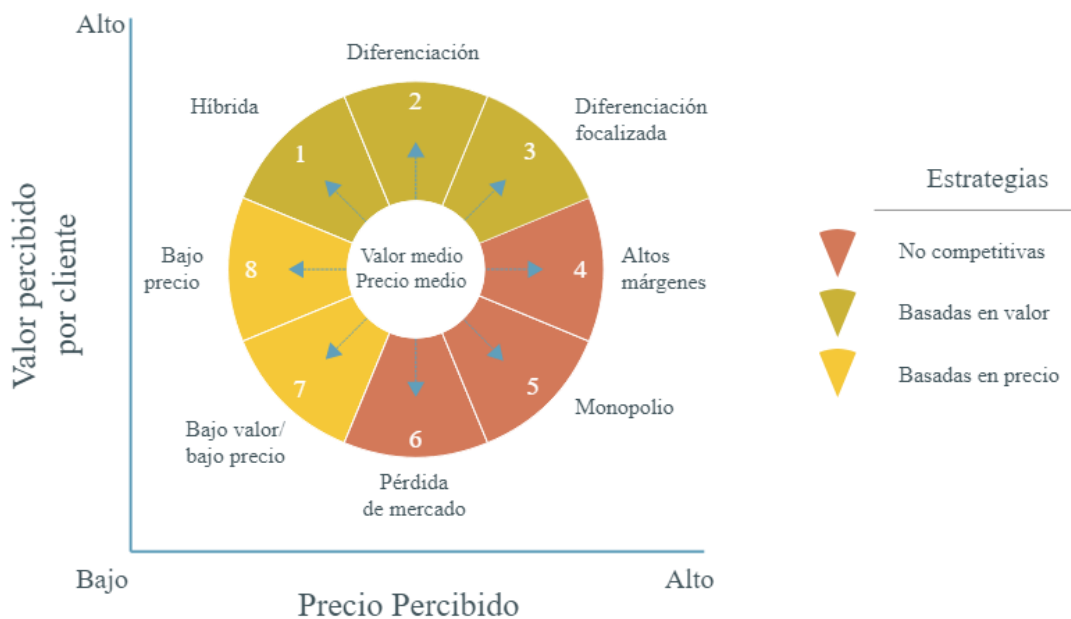


Figura 35- Reloj de Bowman [142]

Así, según esta gráfica y los datos previamente analizados sobre la situación del turismo en el municipio de Ponferrada y en la comarca del Bierzo, se va a plantear una estrategia con un valor percibido alto y un precio percibido medio-bajo, es decir, una estrategia que oscile entre los números 1 (híbrida) y 2 (diferenciación).

Con ello se pretende producir y vender productos y servicios turísticos que se perciban como únicos y originales, que sean difíciles de imitar y aprovechen las particularidades ofrecidas por el municipio de Ponferrada para captar la atención, el reconocimiento y la fidelidad de sus clientes, además de mejorar su imagen y posicionamiento en el mercado frente a otros destinos turísticos con atributos similares. La diferenciación de producto puede basarse en diversos atributos como calidad, sostenibilidad, servicios post-venta, atención especializada, localización, reconocimiento de marca, elementos de lujo, etc.

Por otra parte, es importante tener en cuenta la dirección de desarrollo que se desea que tenga el Plan Estratégico de Turismo del Ayuntamiento de Ponferrada, para lo cual se ha decidido optar por:

- **Estrategias de consolidación**, que permitan afianzar y optimizar los servicios y productos turísticos actualmente existentes,
- **Estrategias de diversificación**, con el objetivo de ampliar la oferta turística actual y pluralizarla para llegar a una mayor clientela,
- **Estrategias de expansión**, para ampliar el campo de actuación y dar a conocer los productos y servicios en otros mercados

Así, las líneas estratégicas elegidas son:

## **7.1. CONSOLIDACIÓN: Excelencia, calidad y sostenibilidad del destino**

### **7.1.1. Justificación**

Con esta línea estratégica se pretende dar respuesta a los retos identificados en el apartado 5.1 “Retos relacionados con la calidad y sostenibilidad” en relación con la consolidación de Ponferrada como destino turístico de interior referente en el noroeste español. Esto se pretende conseguir mediante la cooperación y búsqueda de sinergias con distintos entes públicos y privados que faciliten y contribuyan al desarrollo de acciones orientadas a conseguir la excelencia, la calidad y la sostenibilidad del sector turístico en el Ayuntamiento de Ponferrada y permitan combatir las debilidades detectadas (mejorable cooperación entre entidades público-privadas, falta de profesionalización en el sector, notables problemas de accesibilidad y conectividad, déficit en relación con la señalización y desconocimiento y poca valorización de los recursos existentes, etc.) mientras se potencian fortalezas tales como el amplio abanico de recursos y atractivos de carácter natural patrimonial, histórico y cultural disponibles, y se aprovechan oportunidades como el auge del turismo gastronómico, patrimonial y de naturaleza.

### **7.1.2. Objetivos específicos**



- 1) Coordinar la Estrategia turística de la ciudad (Ponferrada 2030) con las estrategias turísticas del Consejo Comarcal del Bierzo, de la Diputación Provincial, de la Junta de Castilla y León y de la Sociedad Española de Turismo, promoviendo la transparencia y la colaboración administrativa que permitan una gestión más eficiente del sector.
- 2) Captación de financiación externa para la ejecución del Plan Estratégico de Turismo del Ayuntamiento de Ponferrada, así como para la gestión y promoción turística participando en diversos programas nacionales y europeos.
- 3) Asegurar la calidad, sostenibilidad e integración de las actividades turísticas desarrolladas en el municipio para con el entorno, mediante campañas de concienciación para la protección, recuperación y respeto al patrimonio y al medio ambiente.
- 4) Revalorizar y dar a conocer la riqueza medioambiental y el patrimonio existentes y promover la protección, mejora y embellecimiento del paisaje y del entorno urbano para hacerlo más agradable, seguro y accesible.
- 5) Participar en la reconversión del municipio del sector primario y secundario (minería e industria), hacia un nuevo modelo de desarrollo más sostenible y ecológico basado en el sector terciario (turismo), contribuyendo a su profesionalización y luchando contra la actual precarización y la temporalidad laboral.

## **7.2. DIVERSIFICACIÓN: Innovación y desarrollo de productos y servicios turísticos**

### **7.2.1. Justificación**

Con esta línea estratégica se pretende dar respuesta a los retos identificados en el apartado 5.2 “Retos relacionados con la innovación y el desarrollo” en relación con la innovación y crecimiento en el sector, es decir, con la implementación de nuevas herramientas digitales y la colaboración con otras entidades locales, nacionales e internacionales que permitan la apertura de nuevos productos y servicios turísticos en el Ayuntamiento de Ponferrada. Concretamente, se propondrán acciones enfocadas a corregir las debilidades encontradas (falta de paquetes “todo incluido” y experiencias ligadas a los productos turísticos, escasa segmentación de los productos en relación con sus mercados específicos y público objetivo, etc.), aprovechando fortalezas tales como la riqueza identitaria y patrimonial de Ponferrada y sus bajos precios con relación a otros destinos de la competencia.

### **7.2.2. Objetivos específicos**

- 1) Apoyar la implementación y desarrollo de las nuevas tecnologías en el territorio, así como de sistemas de Inteligencia Artificial y de Big Data que permitan posicionar Ponferrada como destino turístico inteligente e innovador, capaz de ofrecer valor añadido y mejorar la experiencia de usuario incrementando la calidad de los productos o servicios turísticos ofertados.
- 2) Captar nuevas ideas y desarrollar colaboraciones que permitan ampliar, mejorar y dar a conocer los servicios turísticos en el municipio mediante el fomento de sinergias entre distintas empresas, entre empresas y Ayuntamiento y entre distintos ayuntamientos, asociaciones y otros entes del sector, como pueden ser el Consejo Comarcal, la Diputación Provincial, la Junta de Castilla y León o la Sociedad Española de Turismo.

- 3) Aumentar las pernoctaciones y reducir la dependencia del Camino de Santiago potenciando la elaboración de paquetes turísticos “todo incluido” y con un desarrollo enfocado a públicos específicos (familias, parejas, grupos de amigos, tercera edad...) que pongan en valor la riqueza identitaria y patrimonial que define y singulariza Ponferrada frente a otros destinos.
- 4) Reducir la fuerte estacionalidad en el sector mejorando y ampliando la oferta de actividades turísticas durante todo el año, especialmente aquellas destinadas a la promoción y difusión de la historia y cultura del municipio, flexibilizándolas para adaptarlas a distintos usos, entornos y clientelas.

## **7.3. EXPANSIÓN: Promoción y comercialización**

### **7.3.1. Justificación**

Con esta línea estratégica se pretende dar respuesta a los retos identificados en el apartado 5.3 “Retos relacionados con la promoción y comercialización” en relación con la promoción y comercialización de los productos y servicios turísticos del Ayuntamiento de Ponferrada, incluyendo todos los aspectos relacionados con el marketing y las comunicaciones, tanto analógicas como digitales. De forma más concreta, se propondrán acciones enfocadas a corregir las debilidades encontradas (desconocimiento del destino fuera de la provincia, escasa presencia de la ciudad en los catálogos de los principales operadores turísticos, falta integración con contenidos sobre el destino y experiencias turísticas generados por los propios turistas en la web oficial, etc.), mediante la mejora de los canales de venta y los proveedores existentes, así como la cuota de mercado y la visibilidad de la marca turística “Ponferrada” sin caer en la banalización del destino.

### **7.3.2. Objetivos específicos**

- 1) Adaptar la promoción turística del municipio de Ponferrada a las tendencias actuales del mercado, contribuyendo a incrementar la eficacia de las acciones de comunicación y marketing y promoviendo Ponferrada como un destino turístico seguro contra el Covid-19, todo ello mediante una mayor interacción con el público objetivo.
- 2) Sensibilizar al turista de la propia comunidad autónoma, así como al turista nacional e internacional para dar a conocer Ponferrada y el Bierzo con el fin de conseguir prescriptores del destino y los productos y reclamos turísticos, de manera que contribuyan a la mejora de la opinión y la imagen públicas; destacando la riqueza identitaria y patrimonial que define y singulariza Ponferrada frente a otros destinos.
- 3) Posicionar la imagen turística del municipio en mercados estratégicos coordinadamente con la marca Bierzo, la marca Castilla y León y la marca España para situar Ponferrada como un destino turístico sostenible, ecológico y de calidad, referente en el noroeste español, conocido en el mercado nacional y con proyección en mercados internacionales de alto potencial.
- 4) Atraer nuevos visitantes mediante el desarrollo de estrategias de marketing segmentadas y ofreciendo paquetes turísticos integrales y orientados a distintas clientelas enfocadas a transmitir experiencias y a la creación de relaciones emocionales con el destino.

- 5) Mejorar la comercialización de los productos y servicios ofertados por el Ayuntamiento de Ponferrada haciendo acuerdos con agencias de viajes, empresas de transporte, Junta de Castilla y León u otras entidades para que integren el municipio en sus catálogos y circuitos turísticos.

## 7.4. Síntesis

A continuación, se adjunta un cuadro resumen (Figura 36) con las líneas y los objetivos estratégicos a desarrollar en este Plan Estratégico de Turismo del Ayuntamiento de Ponferrada.

<p><b>CONSOLIDACIÓN:</b> Excelencia, calidad y sostenibilidad del destino</p>	<p><b>C1)</b> Coordinar la Estrategia turística de la ciudad (Ponferrada 2030) con las estrategias turísticas del Consejo Comarcal del Bierzo, de la Diputación Provincial, de la Junta de Castilla y León y de la Sociedad Española de Turismo, promoviendo la transparencia y la colaboración administrativa que permitan una gestión más eficiente del sector.</p> <p><b>C2)</b> Captar financiación externa para la ejecución del Plan Estratégico de Turismo del Ayuntamiento de Ponferrada, así como para la gestión y promoción turística participando en diversos programas nacionales y europeos.</p> <p><b>C3)</b> Asegurar la calidad, sostenibilidad e integración de las actividades turísticas desarrolladas en el municipio para con el entorno, mediante campañas de concienciación para la protección, recuperación y respeto al patrimonio y al medio ambiente.</p> <p><b>C4)</b> Revalorizar y dar a conocer la riqueza medioambiental y el patrimonio existentes y promover la protección, mejora y embellecimiento del paisaje y del entorno urbano para hacerlo más agradable, seguro y accesible.</p> <p><b>C5)</b> Participar en la reconversión del municipio del sector primario y secundario (minería e industria), hacia un nuevo modelo de desarrollo más sostenible y ecológico basado en el sector terciario (turismo), contribuyendo a su profesionalización y luchando contra la actual precarización y la temporalidad laboral.</p>
<p><b>DIVERSIFICACIÓN:</b> Innovación y desarrollo de productos y servicios turísticos</p>	<p><b>D1)</b> Apoyar la implementación y desarrollo de las nuevas tecnologías en el territorio, así como de sistemas de Inteligencia Artificial y de Big Data que permitan posicionar Ponferrada como destino turístico inteligente e innovador, capaz de ofrecer valor añadido y mejorar la experiencia de usuario incrementando la calidad de los productos o servicios turísticos ofertados.</p> <p><b>D2)</b> Captar nuevas ideas y desarrollar colaboraciones que permitan ampliar, mejorar y dar a conocer los servicios turísticos en el municipio mediante el fomento de sinergias entre distintas empresas, entre empresas y Ayuntamiento y entre distintos ayuntamientos, asociaciones y otros entes del sector, como pueden ser el Consejo Comarcal, la Diputación Provincial, la Junta de Castilla y León o la Sociedad Española de Turismo.</p> <p><b>D3)</b> Aumentar las pernoctaciones y reducir la dependencia del Camino de Santiago potenciando la elaboración de paquetes turísticos “todo incluido” con un desarrollo enfocado a públicos específicos (familias, parejas, grupos de amigos, tercera edad...) que</p>

	<p>pongan en valor la riqueza identitaria y patrimonial que define y singulariza Ponferrada frente a otros destinos.</p> <p><b>D4)</b> Reducir la fuerte estacionalidad en el sector mejorando y ampliando la oferta de actividades turísticas durante todo el año, especialmente aquellas destinadas a la promoción y difusión de la historia y cultura del municipio, flexibilizándolas para adaptarlas a distintos usos, entornos y clientelas.</p>
<p><b>EXPANSIÓN:</b> Promoción y comercialización</p>	<p><b>E1)</b> Adaptar la promoción turística del municipio de Ponferrada a las tendencias actuales del mercado, contribuyendo a incrementar la eficacia de las acciones de comunicación y marketing y promoviendo Ponferrada como un destino turístico seguro contra el Covid-19, todo ello mediante una mayor interacción con el público objetivo.</p> <p><b>E2)</b> Sensibilizar al turista de la propia comunidad autónoma, así como al turista nacional e internacional para dar a conocer Ponferrada y el Bierzo con el fin de conseguir prescriptores del destino y los productos y reclamos turísticos, de manera que contribuyan a la mejora de la opinión y la imagen públicas; destacando la riqueza identitaria y patrimonial que define y singulariza Ponferrada frente a otros destinos.</p> <p><b>E3)</b> Posicionar la imagen turística del municipio en mercados estratégicos coordinadamente con la marca Bierzo, la marca Castilla y León y la marca España para situar Ponferrada como un destino turístico sostenible, ecológico y de calidad, referente en el noroeste español, conocido en el mercado nacional y con proyección en mercados internacionales de alto potencial.</p> <p><b>E4)</b> Atraer nuevos visitantes mediante el desarrollo de estrategias de marketing segmentadas y ofreciendo paquetes turísticos integrales y orientados a distintas clientelas enfocadas a transmitir experiencias y a la creación de relaciones emocionales con el destino.</p> <p><b>E5)</b> Mejorar la comercialización de los productos y servicios ofertados por el Ayuntamiento de Ponferrada haciendo acuerdos con agencias de viajes, empresas de transporte, Junta de Castilla y León u otras entidades para que integren el municipio en sus catálogos y circuitos turísticos.</p>

Figura 36- Cuadro resumen de líneas y objetivos estratégicos.

## 8. GESTIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO DE TURISMO

Una vez llegado a este punto, se hace necesario plantear cuál es la mejor forma de desarrollar y ejecutar este Plan Estratégico de Turismo para el Ayuntamiento de Ponferrada.

Se ha decidido optar por un enfoque por proyectos, lo que nos permite gestionar variables tales como el alcance, el plazo o los riesgos de una forma más flexible y eficiente dentro de la organización. Para llevar a cabo esta gestión se ha decidido utilizar como referencia, por su facilidad de aplicación y su uso extendido en el ámbito de la gestión de proyectos, la guía del PMBOK 6ª Edición (Figura 37) [143]. Esta guía, redactada y publicada por el PMI (Project Management Institute), explica ordenadamente las buenas prácticas que se deberían llevar a cabo para llevar a cabo la dirección de un proyecto exitosamente, mostrando los cimientos que permitan a las organizaciones construirse su propia metodología, directrices, recursos, herramientas y procesos o fases que llevar a cabo para una buena dirección de proyectos.

De forma muy resumida, el PMBOK está formado por 49 procesos ordenados en 10 áreas de conocimiento, a saber: alcance, coste, cronograma, recursos, partes interesadas, adquisiciones, calidad, riesgos, comunicaciones e integración, y que cronológicamente se organizan en cinco fases: inicio, planificación, ejecución, control y cierre. Sin embargo, debido a la propia naturaleza de un Plan Estratégico, para este TFM tan solo se van a desarrollar algunas de ellas.

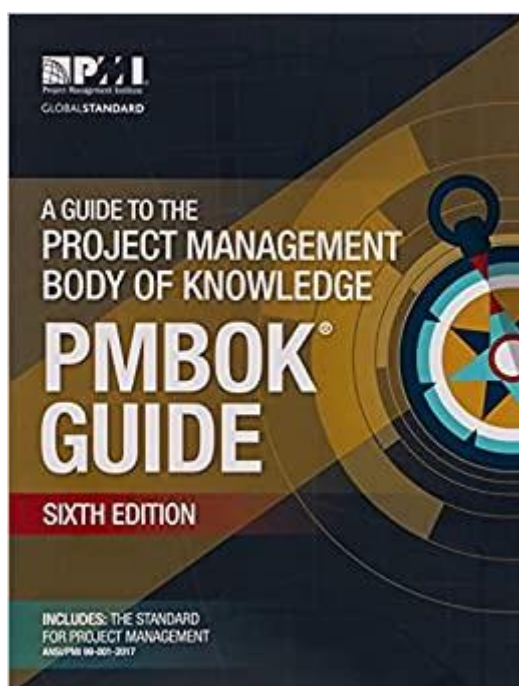


Figura 37- Portada del PMBOK, 6ª edición [143]

### 8.1. Gestión del alcance

Según el PMBOK®, la gestión del alcance incluye los procesos necesarios para definir todo el trabajo que ha de realizarse en el proyecto. Su objetivo principal es garantizar que el proyecto incluya únicamente el trabajo requerido para completarlo con éxito [143].

Para definir el alcance del Plan Estratégico de Turismo del Ayuntamiento de Ponferrada se han de tener en cuenta los requerimientos establecidos en los apartados de análisis y diagnóstico de la situación del sector turístico en el municipio. Partiendo de las tres líneas estratégicas propuestas

en base a los retos identificados, vamos a plantear una EDT (Estructura de Desglose del Trabajo) en la cual, el último nivel sean las acciones o tareas que llevar a cabo para la ejecución exitosa de este Plan Estratégico.

### 8.1.1. EDT

La estructura de desglose de trabajo (EDT), también conocida en inglés como Work Breakdown Structure (WBS), es una herramienta descrita en el PMBoK [143] que se utiliza para describir el alcance de un proyecto según sus entregables. Se trata de un elemento organizativo jerarquizado que representa el proyecto al completo, utilizándose como base para realizar la planificación de este. Las tareas se organizan en bloques, cada uno de los cuales se orienta a la consecución de los objetivos y requerimientos del proyecto. Las unidades que forman el último nivel de descomposición de los bloques de tareas se llaman Paquetes de Trabajo, los cuales podrán programarse, supervisarse, controlarse, estimar sus costes y asignar un único responsable de su ejecución.

Así, la estructura de nuestra EDT (Figura 38) tendría varios niveles:

- En el nivel 1 (en verde), las tres líneas estratégicas ya mencionadas.
- En el nivel 2 (en azul), los objetivos específicos de cada una de estas líneas estratégicas.
- En el nivel 3 (en naranja), las tareas que responden a la consecución de cada uno de los objetivos.

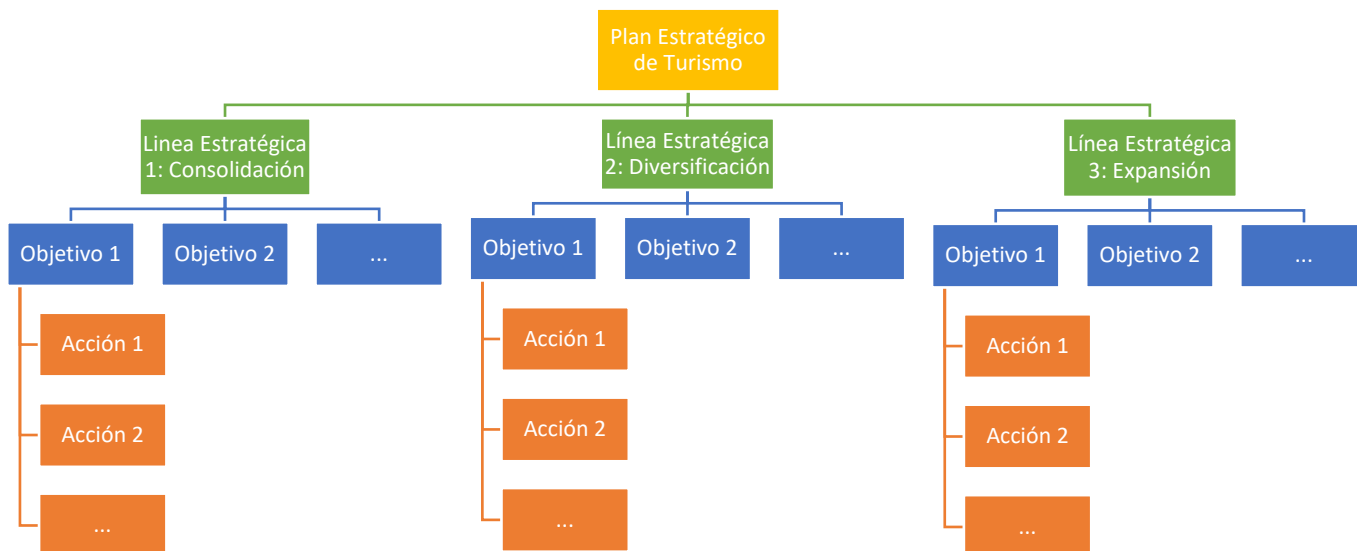


Figura 38- Estructura EDT del Plan Estratégico de Turismo

Con el objetivo de poder explicar en detalle y visualizar de una forma más clara todas las acciones planteadas, se ha decidido desarrollar la EDT en formato tabla (Figuras 39, 40 41.).

	Objetivos	Acciones
<b>CONSOLIDACIÓN: Excelencia, calidad y sostenibilidad del destino</b>	1) Coordinar la Estrategia turística de la ciudad (Ponferrada 2030) con las estrategias turísticas del Consejo Comarcal del Bierzo, de la Diputación Provincial, de la Junta de Castilla y León y de la Sociedad Española de Turismo, promoviendo la colaboración administrativa que permita una gestión más eficiente del sector.	1. Redactar un Plan Estratégico de Turismo del Ayuntamiento de Ponferrada que tenga en cuenta las estrategias turísticas del Consejo Comarcal del Bierzo, de la Diputación Provincial, de la Junta de Castilla y León y de la Sociedad Española de Turismo, proponiendo además la realización de reuniones periódicas durante su ejecución para asegurar su coordinación y el alineamiento de sus acciones y objetivos.
	2) Captación de financiación externa para la ejecución del Plan Estratégico de Turismo del Ayuntamiento de Ponferrada, así como para la gestión y promoción turística participando en diversos programas nacionales y europeos.	2. Elaborar y presentar candidaturas a los Programas de Planes de Sostenibilidad Turística de Destinos de la Diputación Provincial y el Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia de la Unión Europea para conseguir fondos destinados a la mejora de la gestión y promoción turísticas.
	3) Asegurar la calidad, sostenibilidad e integración de las actividades turísticas desarrolladas en el municipio con el entorno mediante campañas de concienciación para la protección, recuperación y respeto al patrimonio y al medio ambiente.	3. Incluir la ciudad en el Sistema Integral de Calidad Turística en Destino consiguiendo los Sellos de "Compromiso de Calidad Turística en Destino" de la totalidad de establecimientos inscritos en el programa y ampliando a nuevos establecimientos.
	4) Revalorizar y dar a conocer la riqueza medioambiental y el patrimonio existentes y promover la protección, mejora y embellecimiento del paisaje y del entorno urbano para hacerlo más agradable, seguro y accesible.	4. Realizar campañas de concienciación a nivel local para dar a conocer el buzón de sugerencias del ayuntamiento y mejorar la imagen del municipio y publicitar su historia, patrimonio, oferta turística, iniciativas culturales, etc... entre los propios residentes con el fin de aumentar su grado de implicación en las acciones de protección del patrimonio, así como de promoción y divulgación turísticas. 5. Mejorar la identificación de los reclamos turísticos de Ponferrada renovando y restaurando los paneles identificativos existentes y e implementando nuevos en aquellos lugares donde sea necesario, incluyendo además códigos QR con accesos directos a los apartados informativos en la previamente mencionada app o web de turismo municipal. 6. Promover e incentivar la candidatura presentada en 2015 para convertir las zonas de la Tebaida Berciana y el Valle de Compludo, ambos pertenecientes al municipio de Ponferrada y con gran valor cultural e histórico, como candidatos a lugares Patrimonio de la Humanidad por la UNESCO 7. Colaborar con el Área de Urbanismo del Ayuntamiento de Ponferrada para contribuir a la recuperación, renovación y reconversión de espacios urbanos degradados y edificios del municipio en estado de abandono o semiabandono respetando los parámetros establecidos para la correcta conservación del patrimonio urbano.
	5) Participar en la reconversión del municipio del sector primario y secundario, hacia un nuevo modelo de desarrollo más sostenible y ecológico basado en el sector terciario, contribuyendo a su profesionalización y luchando contra la actual precarización y la temporalidad laboral.	8. Profesionalizar los empleos en el sector turístico ponferradino mediante cursos de formación en hostelería, idiomas, etc., con el objetivo de luchar contra la precarización y la temporalidad laboral.

Figura 39- Acciones de consolidación



	Objetivos	Acciones
<b>DIVERSIFICACIÓN: Innovación y desarrollo de productos y servicios turísticos</b>	1) Apoyar la implementación y desarrollo de las nuevas tecnologías en el territorio, así como de sistemas de Inteligencia Artificial y de Big Data que permitan posicionar Ponferrada como destino turístico inteligente e innovador, capaz de ofrecer valor añadido y mejorar la experiencia de usuario incrementando la calidad de los productos o servicios turísticos ofertados.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Desarrollar una app que disponga de información interactiva sobre los reclamos y actividades turísticas, así como rutas autoguiadas y otras funcionalidades relacionadas con la ubicación, horarios de hostelería, precios, transporte público, etc.</li> <li>2. Certificar la ciudad de Ponferrada en la Norma UNE 178501 completando el desarrollo del proyecto “Destino Turístico Inteligente”, cuyo objetivo es implementar tecnologías Smart City que permitan la optimización de recursos, la instalación de higienizadores de aire en espacios cerrados, el desarrollo de experiencias personalizadas e interactivas, etc.</li> </ol>
	2) Captar nuevas ideas y desarrollar colaboraciones que permitan ampliar, mejorar y dar a conocer los servicios turísticos en el municipio mediante el fomento de sinergias entre distintas empresas, entre empresas y Ayuntamiento y entre distintos ayuntamientos, asociaciones y otros entes del sector, como pueden ser el Consejo Comarcal, la Diputación Provincial, la Junta de Castilla y León o la Sociedad Española de Turismo.	<ol style="list-style-type: none"> <li>3. Crear el sello “Ponferrada medieval” y un centro de interpretación asociado en colaboración con el Consejo Comarcal y el Museo del Bierzo que cuente con distintas exposiciones y actividades interactivas y cuyo objetivo sea la puesta en valor de los recursos arqueológicos existentes: castillo templario de Ponferrada, monasterios de la Tebaida Berciana, herrería de Compludo, iglesias de Santo Tomás de las Ollas y Santa María de Vizvayo...</li> <li>4. Conseguir el hermanamiento de la ciudad con otros destinos similares (otras ciudades templarias o del camino de Santiago, por ejemplo) para la ejecución de acuerdos de trabajo y promoción turística conjuntos.</li> </ol>
	3) Aumentar las pernoctaciones y reducir la dependencia del Camino de Santiago mejorando y ampliando la oferta de actividades turísticas, especialmente aquellas destinadas a la promoción y difusión de la historia y cultura del municipio, flexibilizándolas para adaptarlas a distintos usos, entornos y clientelas.	<ol style="list-style-type: none"> <li>5. Ofrecer entradas conjuntas para los museos municipales abaratando el precio respecto a si se cogen por separado.</li> <li>6. Diseñar y desarrollar el producto “Escapadas” en colaboración con empresas locales, consistente en paquetes turísticos cerrados que incluyan alojamiento, transporte y distintas propuestas de actividades gastronómicas, culturales o de multiaventura a elección.</li> </ol>
	4) Reducir la fuerte estacionalidad en el sector potenciando la elaboración de paquetes turísticos “todo incluido” listos para ser comercializados durante todo el año y con un desarrollo enfocado a públicos específicos (familias, parejas, grupos de amigos, tercera edad...) que pongan en valor la riqueza identitaria y patrimonial que define y singulariza Ponferrada frente a otros destinos.	<ol style="list-style-type: none"> <li>7. Fomentar y planificar actividades interactivas para grupos con reserva previa tales como visitas guiadas teatralizadas y/o temáticas tanto en el casco urbano de Ponferrada como en sus alrededores, gymkanas, free tours, degustaciones de productos denominación de origen, rutas senderistas ligadas a los sellos de calidad, turismo enológico, visitas a explotaciones apícolas, apadrinamiento de especies (árboles protegidos), apertura de sendas, etc., en colaboración con empresas de eventos y otras entidades locales.</li> <li>8. Continuar con la contribución al Plan de Conservación y Difusión de la Tebaida y su Medio Rural, así como en sus distintas actuaciones (Inventario y catalogación de Bienes del Patrimonio Cultural, Tebaida Ad Silentium, etc.) en coordinación con la Concejalía de Mundo Rural del Ayuntamiento de Ponferrada y la cátedra de Territorios Sostenibles y Desarrollo Local de la UNED, y con la colaboración de la Diócesis de Astorga, la Universidad de León y la Junta de Castilla y León.</li> </ol>



Figura 40- Acciones de diversificación

	Objetivos	Acciones
<b>EXPANSIÓN: Promoción y comercialización</b>	1) Adaptar la promoción turística del municipio de Ponferrada a las tendencias actuales del mercado, contribuyendo a incrementar la eficacia de las acciones de comunicación y marketing y promoviendo Ponferrada como un destino turístico seguro contra el Covid-19, todo ello mediante una mayor interacción con el público objetivo.	1. Contactar con influencers, youtubers, periodistas, deportistas, artistas, escritores, críticos gastronómicos y otros personajes relevantes, populares y/o especializados, para ofrecerles disfrutar de los reclamos turísticos del Ayuntamiento de Ponferrada a cambio de promocionarlo en sus redes sociales, revistas, programas de televisión, etc.
	2) Sensibilizar al turista de la propia comunidad autónoma, así como al turista nacional e internacional para dar a conocer Ponferrada y el Bierzo con el fin de conseguir prescriptores del destino y los productos y reclamos turísticos, de manera que contribuyan a la mejora de la opinión y la imagen públicas; destacando la riqueza identitaria y patrimonial que define y singulariza Ponferrada frente a otros destinos.	2. Realizar anuncios y campañas de marketing y publicidad generalistas en los medios de comunicación tradicionales y en internet enfocadas a promocionar el turismo minero, ornitológico, histórico, cultural, de naturaleza y aventura, gastronómico y enológico, etnográfico, etc., remarcando la pluralidad, diversidad e identidad singular de nuestro municipio. 3. Realizar anuncios y campañas de marketing y publicidad segmentadas que potencien individualmente cada uno de los reclamos turísticos del municipio (turismo minero, ornitológico, histórico, de naturaleza y aventura, gastronómico, etnográfico, etc.), orientadas específicamente a difundirse en revistas, webs y otros medios de comunicación especializados. 4. Incluir en la web oficial de turismo del Ayuntamiento de Ponferrada un apartado dedicado a los contenidos sobre el destino generados por los propios turistas.
	3) Posicionar la imagen turística del municipio en mercados estratégicos coordinadamente con la marca Bierzo, la marca Castilla y León y la marca España para situar Ponferrada como un destino turístico sostenible, ecológico y de calidad, referente en el noroeste español, conocido en el mercado nacional y con proyección en mercados internacionales de alto potencial.	5. Participar activamente en ferias de turismo y otros eventos ligados a los Clubes de Producto o a las distintas redes a las que pertenece Ponferrada (Red de Municipios Templarios, Ruta del Pan, Camino de Santiago, Premios Travelguau, Red de Municipios Amigos de la Infancia, etc.) con el objetivo de aportar visibilidad al municipio. 6. Presentar una candidatura para la inclusión del municipio en la red Saborea España, lo que permitirá conocer otras experiencias relacionadas con el producto gastronómico y apoyar la promoción de Ponferrada como destino gastronómico a nivel nacional e internacional.
	4) Atraer nuevos visitantes mediante el desarrollo de estrategias de marketing segmentadas y ofreciendo paquetes turísticos integrales y orientados a distintas clientelas enfocadas a transmitir experiencias y a la creación de relaciones emocionales con el destino.	7. Realizar un estudio enfocado a analizar nuevos segmentos de turismo potencial con el fin de generar estrategias especializadas que permitan atraer otros perfiles de visitantes actualmente minoritarios (extranjeros, turismo de tercera edad, etc.) a Ponferrada.

<p>5) Mejorar la comercialización de los productos y servicios ofertados por el Ayuntamiento de Ponferrada haciendo acuerdos con agencias de viajes, empresas de transporte, Junta de Castilla y León u otras entidades para que integren el municipio en sus catálogos y circuitos turísticos.</p>	<p>8. Contactar con agencias de viajes, empresas de transporte y de organización de eventos e instituciones y organismos públicos y privados para que integren el municipio en sus catálogos y circuitos, ofreciendo la posibilidad de realizar colaboraciones, por ejemplo, para dar cobertura en la organización de eventos del sector B2B o en viajes del IMSERSO.</p>
---	---

Figura 41- Acciones de expansión

### 8.1.2. Diccionario de la EDT

El diccionario de la EDT es el documento que acompaña, complementa y respalda a la Estructura de Desglose del Trabajo. Consiste en la descripción detallada del contenido de cada uno de los componentes de la EDT. [143]

En el siguiente apartado se presenta, a modo de diccionario de la EDT, una breve descripción de las acciones propuestas para cada una de las líneas del Plan Estratégico de Turismo del Ayuntamiento de Ponferrada. Se especificará el agente responsable, los principales implicados en la acción, el periodo de ejecución estimado, los indicadores de seguimiento que tener en cuenta durante el desarrollo de la acción y los resultados que se espera conseguir con su correcta ejecución.

#### 8.1.2.1. Acciones EXCELENCIA, CALIDAD Y SOSTENIBILIDAD EN EL DESTINO

- 1) Redactar un Plan Estratégico de Turismo del Ayuntamiento de Ponferrada que tenga en cuenta las estrategias turísticas de la Diputación Provincial, de la Junta de Castilla y León y de la Sociedad Española de Turismo, proponiendo además la realización de reuniones periódicas durante su ejecución para asegurar la coordinación y el alineamiento de sus acciones y objetivos (Figura 42)

<b>Agente Responsable</b>	Concejalía de Turismo del Ayuntamiento de Ponferrada
<b>Principales interesados</b>	Consejo Comarcal del Bierzo, Diputación Provincial, la Junta de Castilla y León y la Sociedad Española de Turismo, empresariado local, turistas, ciudadanos de Ponferrada, trabajadores municipales
<b>Periodo de ejecución</b>	Año 1
<b>Indicadores de seguimiento</b>	Número de acciones propuestas, número de reuniones de coordinación realizadas, número de acciones realizadas post implementación del Plan Estratégico de Turismo
<b>Resultados previstos</b>	Revalorización del municipio de Ponferrada y sus recursos y reclamos turísticos, mejora de los productos y servicios turísticos actualmente existentes y creación de otros nuevos, contribución al cambio de modelo productivo del sector secundario (industrial) al terciario (turismo), aumento del número de visitantes, revitalización de la economía local y profesionalización de los empleos en el sector.

Figura 42- Acción 7.3.1.1

- 2) Elaborar y presentar candidaturas a los Programas de Planes de Sostenibilidad Turística de Destinos de la Diputación Provincial y el Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia de la Unión Europea para conseguir fondos destinados a la mejora de la gestión y promoción turísticas (Figura 43).

<b>Agente Responsable</b>	Concejalía de Turismo del Ayuntamiento de Ponferrada
<b>Principales interesados</b>	Técnico encargado de la elaboración de la candidatura, diputación provincial de León, Unión Europea

<b>Periodo de ejecución</b>	Año 1,2,3
<b>Indicadores de seguimiento</b>	Cantidad económica percibida y que se destina a la mejora de la gestión y promoción turísticas, número de candidaturas presentadas.
<b>Resultados previstos</b>	Mejora de la gestión y promoción turísticas mediante el aumento de los fondos y los recursos destinados a ello, utilizándolos para suplir las carencias actualmente existentes.

Figura 43- Acción 7.3.1.2

- 3) Incluir la ciudad en el Sistema Integral de Calidad Turística en Destino consiguiendo los Sellos de "Compromiso de Calidad Turística en Destino" y el Comité de Distinción "Preparados para el COVID-19" de la totalidad de establecimientos inscritos en el programa y ampliando a nuevos establecimientos (Figura 44).

<b>Agente Responsable</b>	Concejalía de Turismo del Ayuntamiento de Ponferrada
<b>Principales interesados</b>	Empresariado local, turistas, medios de comunicación, trabajadores municipales encargados de coordinar a los establecimientos
<b>Periodo de ejecución</b>	Año 1
<b>Indicadores de seguimiento</b>	Número de establecimientos adheridos al programa, número de establecimientos que consiguen el Sello de Compromiso de Calidad Turística en Destino
<b>Resultados previstos</b>	Inclusión y reconocimiento de Ponferrada en el Sistema Integral de Calidad Turística en Destino a nivel nacional.

Figura 44- Acción 7.3.1.3

- 4) Realizar campañas de concienciación a nivel local para dar a conocer el buzón de sugerencias del ayuntamiento y mejorar la imagen del municipio y publicitar su historia, patrimonio, oferta turística, iniciativas culturales, etc... entre los propios residentes con el fin de aumentar su grado de implicación en las acciones de protección del patrimonio, así como de promoción y divulgación turísticas (Figura 45).

<b>Agente Responsable</b>	Concejalía de Turismo del Ayuntamiento de Ponferrada
<b>Principales interesados</b>	Ciudadanos, medios de comunicación, trabajadores municipales,
<b>Periodo de ejecución</b>	Año 1, 2, 3
<b>Indicadores de seguimiento</b>	Número de participaciones en el buzón de sugerencias del ayuntamiento, número de iniciativas propuestas y aprobadas por el pleno municipal, grado de satisfacción de la población local.
<b>Resultados previstos</b>	Mejora de la percepción y la imagen del municipio, aumento de la participación de los ciudadanos en las tomas de decisiones y actividades propuestas por el Ayuntamiento.

Figura 45- Acción 7.3.1.4

- 5) Mejorar la identificación de los reclamos turísticos de Ponferrada renovando y restaurando los paneles identificativos existentes y e implementando nuevos en aquellos lugares donde sea

necesario, incluyendo además códigos QR con accesos directos a los apartados informativos en la previamente mencionada app o web de turismo municipal (Figura 46).

<b>Agente Responsable</b>	Concejalía de Turismo del Ayuntamiento de Ponferrada
<b>Principales interesados</b>	Desarrollador de los códigos QR, ciudadanía, visitantes, operarios encargados de la renovación, medios informáticos, proveedor de la señalización
<b>Periodo de ejecución</b>	Año 1
<b>Indicadores de seguimiento</b>	Número de carteles instalados, número de interacciones mensuales con los códigos QR, encuesta de satisfacción a los usuarios,
<b>Resultados previstos</b>	Cartelería más moderna, clara e interactiva. Mejora de la imagen y la accesibilidad del municipio.

Figura 46- Acción 7.3.1.5

- 6) Promover e incentivar la candidatura presentada en 2015 para convertir las zonas de la Tebaida Berciana y el Valle de Compludo, ambos pertenecientes al municipio de Ponferrada y con gran valor cultural e histórico, como candidatos a lugares Patrimonio de la Humanidad por la UNESCO (Figura 47).

<b>Agente Responsable</b>	Concejalía de Turismo del Ayuntamiento de Ponferrada, Consejo Comarcal del Bierzo
<b>Principales interesados</b>	UNESCO, medios de comunicación, Junta de Castilla y León, trabajadores municipales,
<b>Periodo de ejecución</b>	Año 1, 2, 3
<b>Indicadores de seguimiento</b>	Número de visitantes, número de apariciones en medios de comunicación y redes sociales,
<b>Resultados previstos</b>	Aumento de la visibilidad de Ponferrada como destino turístico, aumento de las visitas, mejora de la imagen, puesta en valor de los recursos existentes en el municipio.

Figura 47- Acción 7.3.1.6

- 7) Colaborar con el Área de Urbanismo del Ayuntamiento de Ponferrada para contribuir a la recuperación, renovación y reconversión de espacios urbanos degradados y edificios del municipio en estado de abandono o semiabandono respetando los parámetros establecidos para la correcta conservación del patrimonio urbano (Figura 48).

<b>Agente Responsable</b>	Concejalía de Turismo del Ayuntamiento de Ponferrada
<b>Principales interesados</b>	Concejalía de urbanismo del Ayuntamiento de Ponferrada, operarios que realizan las reformas, técnico especializado en conservación y restauración del patrimonio urbano, ciudadanos, turistas
<b>Periodo de ejecución</b>	Año 1, 2, 3
<b>Indicadores de seguimiento</b>	Número de edificios y espacios urbanos restaurados anualmente, grado de satisfacción de los residentes, grado de satisfacción de los visitantes, número de proyectos presentados al concurso de ideas.

<b>Resultados previstos</b>	Mejora de la imagen del municipio y conservación y revalorización del patrimonio urbano.
-----------------------------	--

Figura 48- Acción 7.3.1.7

- 8) Profesionalizar los empleos en el sector turístico ponferradino mediante cursos de formación en hostelería, idiomas, etc., con el objetivo de luchar contra la precarización y la temporalidad laboral (Figura 49).

<b>Agente Responsable</b>	Concejalía de Turismo del Ayuntamiento de Ponferrada
<b>Principales interesados</b>	Trabajadores del sector turístico, empresariado local, turistas que se benefician de las mejoras, medios de comunicación, trabajadores municipales que imparten los cursos
<b>Periodo de ejecución</b>	Año 1,2,3
<b>Indicadores de seguimiento</b>	Número de cursos impartidos mensualmente, número de asistentes a cada curso, número de empleos generados en el sector en un año y cuántos de ellos son indefinidos, grado de satisfacción de los usuarios.
<b>Resultados previstos</b>	Mejora de los servicios hosteleros y turísticos ofertados en el municipio, mejora de las condiciones laborales, mejora de la opinión pública, aumento del consumo en el sector.

Figura 49- Acción 7.3.1.8

### 8.1.2.2. Acciones INNOVACIÓN Y DESARROLLO DE PRODUCTOS Y SERVICIOS TURÍSTICOS:

- 1) Desarrollar una app que disponga de información interactiva sobre los reclamos y actividades turísticas, así como rutas autoguiadas y otras funcionalidades relacionadas con la ubicación, horarios de hostelería, precios, transporte público, etc. (Figura 50).

<b>Agente Responsable</b>	Concejalía de Turismo del Ayuntamiento de Ponferrada
<b>Principales interesados</b>	Diseñador y programador de apps, visitantes, empresas locales, trabajadores municipales
<b>Periodo de ejecución</b>	Año 1
<b>Indicadores de seguimiento</b>	Número de descargas de la app, encuestas de satisfacción favorables
<b>Resultados previstos</b>	Mejora de la imagen, la oferta turística y la accesibilidad del municipio, aumento de visitantes, valorización de los recursos existentes

Figura 50- Acción 7.3.2.1

- 2) Certificar la ciudad de Ponferrada en la Norma UNE 178501 completando el desarrollo del proyecto “Destino Turístico Inteligente”, cuyo objetivo es implementar tecnologías Smart City que permitan la optimización de recursos, la instalación de higienizadores de aire en espacios cerrados, el desarrollo de experiencias personalizadas e interactivas, etc. (Figura 51).

<b>Agente Responsable</b>	Concejalía de Turismo del Ayuntamiento de Ponferrada
<b>Principales interesados</b>	Visitantes, ciudadanos, empresariado local, trabajadores municipales, medios de comunicación
<b>Periodo de ejecución</b>	Año 1
<b>Indicadores de seguimiento</b>	Número de sensores y otros dispositivos Smart instalados, número de establecimientos adheridos al programa, grado de satisfacción de dichos establecimientos,
<b>Resultados previstos</b>	Obtención de la certificación UNE 178501 y reconocimiento de Ponferrada como Destino Turístico Inteligente a nivel nacional.

Figura 51- Acción 7.3.2.2

- 3) Crear el sello “Ponferrada medieval” y un centro de interpretación asociado en colaboración con el Consejo Comarcal y el Museo del Bierzo que cuente con distintas exposiciones y actividades interactivas y cuyo objetivo sea la puesta en valor de los recursos arqueológicos existentes: castillo templario de Ponferrada, monasterios de la Tebaida Berciana, herrería de Compludo, iglesias de Santo Tomás de las Ollas y Santa María de Vizvayo (Figura 52).

<b>Agente Responsable</b>	Concejalía de Turismo del Ayuntamiento de Ponferrada, Consejo Comarcal, Cátedra de desarrollo sostenible UNED
<b>Principales interesados</b>	Consejo Comarcal del Bierzo, medios de comunicación, visitantes, diócesis de Astorga, organismos colaboradores especializados si los hubiera (por ejemplo, universidades), trabajadores municipales
<b>Periodo de ejecución</b>	Año 2, 3
<b>Indicadores de seguimiento</b>	Número de actividades realizadas, redacción de una memoria del proyecto, número de visitantes al centro de interpretación, número de consultas online, número de reuniones transversales entre los entes implicados (ayuntamiento, empresas, consejo comarcal...)
<b>Resultados previstos</b>	Mejora de la imagen y la oferta turística del municipio, aumento de visitantes, valorización de los recursos existentes

Figura 52- Acción 7.3.2.3

- 4) Conseguir el hermanamiento de la ciudad con otros destinos similares (otras ciudades templarias o del camino de Santiago, por ejemplo) para la ejecución de acuerdos de trabajo y promoción turística conjuntos (Figura 53).

<b>Agente Responsable</b>	Concejalía de Turismo del Ayuntamiento de Ponferrada
<b>Principales interesados</b>	Ayuntamientos de otras ciudades, medios de comunicación, trabajadores municipales,
<b>Periodo de ejecución</b>	Año 2
<b>Indicadores de seguimiento</b>	Número de personas que participen en los intercambios culturales, número de reuniones realizadas, número de acciones conjuntas realizadas,
<b>Resultados previstos</b>	Aumento de la visibilidad de Ponferrada como destino turístico, aumento de las visitas al municipio, mejora de las relaciones institucionales y colaboraciones con otros organismos públicos y privados

Figura 53- Acción 7.3.2.4

- 5) Ofrecer entradas conjuntas para los museos municipales abaratando el precio respecto a si se cogen por separado (Figura 54).

<b>Agente Responsable</b>	Concejalía de Turismo del Ayuntamiento de Ponferrada
<b>Principales interesados</b>	Visitantes, trabajadores de los museos municipales, medios de comunicación, trabajador municipal encargado de la coordinación,
<b>Periodo de ejecución</b>	Año 1,2,3
<b>Indicadores de seguimiento</b>	Número de entradas conjuntas vendidas mensualmente, número de visitantes en los museos municipales, número de canales en los que se puede adquirir la entrada conjunta,
<b>Resultados previstos</b>	Aumento de las visitas a los museos municipales minoritarios (museo de la radio, museo del ferrocarril).

Figura 54- Acción 7.3.2.5

- 6) Diseñar y desarrollar el producto “Escapadas” en colaboración con empresas locales, consistente en paquetes turísticos cerrados que incluyan alojamiento, transporte y distintas propuestas de actividades gastronómicas, culturales o de multiaventura a elección (Figura 55).

<b>Agente Responsable</b>	Concejalía de Turismo del Ayuntamiento de Ponferrada, Consejo Comarcal
<b>Principales interesados</b>	Empresas locales, visitantes, medios de comunicación, trabajadores municipales encargados de la coordinación.
<b>Periodo de ejecución</b>	Año 1
<b>Indicadores de seguimiento</b>	Número de paquetes “Escapadas” desarrollados, número de usuarios anuales, encuestas de satisfacción favorables, número de reuniones de coordinación realizadas, número de empresas participantes
<b>Resultados previstos</b>	Mejora de la imagen y la oferta turística del municipio, aumento de visitantes, valorización de los recursos existentes

Figura 55- Acción 7.3.2.6

- 7) Fomentar y planificar actividades interactivas para grupos con reserva previa tales como visitas guiadas teatralizadas y/o temáticas tanto en el casco urbano de Ponferrada como en sus alrededores, gymkanas, free tours, degustaciones de productos denominación de origen, rutas senderistas ligadas a los sellos de calidad, turismo enológico, visitas a explotaciones apícolas, apadrinamiento de especies (árboles protegidos), apertura de sendas, etc., en colaboración con empresas de eventos y otras entidades locales (Figura 56).

<b>Agente Responsable</b>	Concejalía de Turismo del Ayuntamiento de Ponferrada
<b>Principales interesados</b>	Turistas y visitantes, empresas de eventos y otras entidades locales, ciudadanos, medios de comunicación, trabajadores municipales encargados de coordinarlo.
<b>Periodo de ejecución</b>	Año 1,2,3



<b>Indicadores de seguimiento</b>	Número de actividades realizadas, número de participantes en cada una de ellas, encuestas de satisfacción favorables, número de reuniones de coordinación realizados, número de empresas participantes,
<b>Resultados previstos</b>	Mejora de la imagen y la oferta turística del municipio, aumento de visitantes, valorización de los recursos existentes

Figura 56- Acción 7.3.2.7

- 8) Continuar con la contribución al Plan de Conservación y Difusión de la Tebaida y su Medio Rural, así como en sus distintas actuaciones (Inventario y catalogación de Bienes del Patrimonio Cultural, *Tebaida Ad Silentium*, etc.) en coordinación con la Concejalía de Mundo Rural del Ayuntamiento de Ponferrada y la cátedra de Territorios Sostenibles y Desarrollo Local de la UNED, y con la colaboración de la Diócesis de Astorga, la Universidad de León y la Junta de Castilla y León (Figura 57).

<b>Agente Responsable</b>	Concejalía de Turismo del Ayuntamiento de Ponferrada, Concejalía de Mundo Rural del Ayuntamiento de Ponferrada, cátedra de Territorios Sostenibles y Desarrollo Local de la UNED
<b>Principales interesados</b>	Visitantes, Diócesis de Astorga, Universidad de León, Junta de Castilla y León, medios de comunicación, trabajadores municipales
<b>Periodo de ejecución</b>	Año 1, 2, 3
<b>Indicadores de seguimiento</b>	Número de actividades realizadas, número de apariciones en medios de comunicación y redes sociales,
<b>Resultados previstos</b>	Mejora de la imagen y la oferta turística del municipio, aumento de visitantes, valorización de los recursos existentes

Figura 57- Acción 7.3.2.8

### 8.1.2.3. Acciones PROMOCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN:

- 1) Contactar con influencers, youtubers, periodistas, deportistas, artistas, escritores, críticos gastronómicos y otros personajes relevantes, populares y/o especializados, para ofrecerles disfrutar de los reclamos turísticos del Ayuntamiento de Ponferrada a cambio de promocionarlo en sus redes sociales, revistas, programas de televisión, etc. (Figura 58)

<b>Agente Responsable</b>	Concejalía de Turismo del Ayuntamiento de Ponferrada
<b>Principales interesados</b>	influencers, youtubers, periodistas, deportistas, artistas, escritores, críticos gastronómicos y otros personajes relevantes, populares y/o especializados, sus seguidores, los medios de comunicación que usan para comunicarse, trabajadores municipales.
<b>Periodo de ejecución</b>	Año 1, 2, 3
<b>Indicadores de seguimiento</b>	Número de personajes relevantes que acuden al Bierzo, número e interacciones de las publicaciones con relación a su estancia en Ponferrada, número de seguidores en las redes sociales municipales.
<b>Resultados previstos</b>	Aumento de la visibilidad de Ponferrada como destino turístico, aumento de las visitas al municipio. Mejora de la imagen y valorización de los recursos existentes

Figura 58- Acción 7.3.3.1

- 2) Realizar anuncios y campañas de marketing y publicidad generalistas en los medios de comunicación tradicionales y en internet enfocadas a promocionar el turismo minero, ornitológico, histórico, cultural, de naturaleza y aventura, gastronómico y enológico, etnográfico, etc., remarcando la pluralidad, diversidad e identidad singular de nuestro municipio (Figura 59).

<b>Agente Responsable</b>	Concejalía de Turismo del Ayuntamiento de Ponferrada
<b>Principales interesados</b>	Personas que utilizan los medios de comunicación tradicionales e internet, los propios medios de comunicación y sus trabajadores, trabajadores municipales, empresa de marketing y publicidad que realiza el anuncio.
<b>Periodo de ejecución</b>	Año 1, 2, 3
<b>Indicadores de seguimiento</b>	Número de visitas en la web municipal de turismo, número de consultas en la oficina de turismo, número de clics en los anuncios online, número de seguidores en las redes sociales municipales, coste por clic.
<b>Resultados previstos</b>	Aumento de la visibilidad de Ponferrada como destino turístico, aumento de las visitas al municipio, mejora de la imagen y valorización de los recursos existentes

Figura 59- Acción 7.3.3.2

- 3) Realizar anuncios y campañas de marketing y publicidad segmentadas que potencien individualmente cada uno de los reclamos turísticos del municipio (turismo minero, ornitológico, histórico, de naturaleza y aventura, gastronómico, etnográfico, etc.), orientadas específicamente a difundirse en revistas, webs y otros medios de comunicación especializados (Figura 60).

<b>Agente Responsable</b>	Concejalía de Turismo del Ayuntamiento de Ponferrada
<b>Principales interesados</b>	Personas que consultan revistas, webs y otros medios de comunicación especializados, los propios medios de comunicación y sus trabajadores, trabajadores municipales, empresa de marketing y publicidad que realiza el anuncio.
<b>Periodo de ejecución</b>	Año 1, 2, 3
<b>Indicadores de seguimiento</b>	Número de visitas y búsquedas en la web municipal de turismo, número de consultas especializadas en la oficina de turismo, número de clics en los anuncios online, número de seguidores en las redes sociales municipales, coste por clic.
<b>Resultados previstos</b>	Aumento de la visibilidad de Ponferrada como destino turístico, aumento de las visitas al municipio. Mejora de la imagen y valorización de los recursos existentes.

Figura 60- Acción 7.3.3.3

- 4) Incluir en la web oficial de turismo del Ayuntamiento de Ponferrada un apartado dedicado a los contenidos sobre el destino generados por los propios turistas, identificados por un hastag común (Figura 61).

<b>Agente Responsable</b>	Concejalía de Turismo del Ayuntamiento de Ponferrada
---------------------------	--

<b>Principales interesados</b>	Técnico encargado del mantenimiento de la web y RRSS, turistas y visitantes
<b>Periodo de ejecución</b>	Año 1
<b>Indicadores de seguimiento</b>	Número de publicaciones mensuales, número de interacciones con el hashtag oficial.
<b>Resultados previstos</b>	Espacio habilitado en la web oficial de turismo del Ayuntamiento de Ponferrada en la se muestren en tiempo real publicaciones de turistas y visitantes en distintos medios y RRSS. Aumento de la visibilidad de Ponferrada como destino turístico y mejora de su imagen.

Figura 61- Acción 7.3.3.4

- 5) Participar activamente en ferias de turismo y otros eventos ligados a los Clubes de Producto o a las distintas redes a las que pertenece Ponferrada (Red de Municipios Templarios, Ruta del Pan, Camino de Santiago, Premios Travelguau, Red de Municipios Amigos de la Infancia, etc.) con el objetivo de aportar visibilidad al municipio (Figura 62).

<b>Agente Responsable</b>	Concejalía de Turismo del Ayuntamiento de Ponferrada
<b>Principales interesados</b>	Organizadores de los eventos, otros participantes en los eventos (miembros de los Clubes de Producto o a las distintas redes), visitantes, medios de comunicación
<b>Periodo de ejecución</b>	Años 1,2,3
<b>Indicadores de seguimiento</b>	Número de eventos en los que se ha participado anualmente, número de asistentes a dichos eventos, número de apariciones en prensa y redes sociales,
<b>Resultados previstos</b>	Aumento de la visibilidad de Ponferrada como destino turístico, aumento de las visitas al municipio, mejora de las relaciones institucionales y colaboraciones con otros organismos públicos y privados.

Figura 62- Acción 7.3.3.5

- 6) Presentar una candidatura para la inclusión del municipio en la red Saborea España, lo que permitirá conocer otras experiencias relacionadas con el producto gastronómico y apoyar la promoción de Ponferrada como destino gastronómico a nivel nacional e internacional (Figura 63).

<b>Agente Responsable</b>	Concejalía de Turismo del Ayuntamiento de Ponferrada
<b>Principales interesados</b>	Miembros de la Red Saborea España, usuarios de dicha red, empresariado local
<b>Periodo de ejecución</b>	Año 2
<b>Indicadores de seguimiento</b>	Número de visitantes relacionados con el turismo gastronómico, número de restaurantes con distinciones (estrellas, tenedores, apariciones en Guía Michelin, etc).
<b>Resultados previstos</b>	Inclusión de Ponferrada en la red gastronómica Saborea España, aumento de la visibilidad de la ciudad como destino turístico, mejora de la imagen y valorización de los recursos existentes. Aumento de las visitas relacionadas con el turismo gastronómico en el municipio.

Figura 63- Acción 7.3.3.6

- 7) Realizar un estudio enfocado a analizar nuevos segmentos de turismo potencial con el fin de generar estrategias especializadas que permitan atraer otros perfiles de visitantes actualmente minoritarios (extranjeros, turismo de tercera edad, etc.) a Ponferrada (Figura 64).

<b>Agente Responsable</b>	Concejalía de Turismo del Ayuntamiento de Ponferrada
<b>Principales interesados</b>	Turistas potenciales, turistas actuales, técnico encargado de realizar el estudio
<b>Periodo de ejecución</b>	Año 3
<b>Indicadores de seguimiento</b>	Número de visitantes
<b>Resultados previstos</b>	Generación de estrategias segmentadas orientadas a la captación de determinados perfiles de visitantes actualmente minoritarios, aumento de este tipo de visitantes tras la puesta en marcha de dichas estrategias

Figura 64- Acción 7.3.3.7

- 8) Contactar con agencias de viajes, empresas de transporte y de organización de eventos e instituciones y organismos públicos y privados para que integren el municipio en sus catálogos y circuitos, ofreciendo la posibilidad de realizar colaboraciones, por ejemplo, para dar cobertura en la organización de eventos del sector B2B o en viajes del IMSERSO (Figura 65).

<b>Agente Responsable</b>	Concejalía de Turismo del Ayuntamiento de Ponferrada
<b>Principales interesados</b>	agencias de viajes, empresas de transporte y de organización de eventos e instituciones y organismos públicos y privados, usuarios de dichas entidades, trabajadores municipales,
<b>Periodo de ejecución</b>	Año 2, 3
<b>Indicadores de seguimiento</b>	Número de eventos o viajes organizados anuales realizados en el municipio, número de participantes en cada uno de ellos
<b>Resultados previstos</b>	Aumento de la visibilidad de Ponferrada como destino turístico y de negocios, aumento de las visitas al municipio. Valorización de los recursos existentes.

Figura 65- Acción 7.3.3.8

## 8.2. Gestión del cronograma

Una vez se han establecido las acciones del Plan Estratégico de Turismo del Ayuntamiento de Ponferrada y su periodo de ejecución estimado, indicado en el diccionario de la EDT, se va a presentar el cronograma de ejecución resultante, que se indica en la Figura 66.

Como podemos ver, se han distribuido las actividades de una forma bastante homogénea y equilibrada, pues se ha previsto realizar 17 acciones en cada uno de los tres años de ejecución del Plan Estratégico de Turismo.

En el año 1 se han priorizado las acciones de consolidación (8 acciones pertenecientes a la línea estratégica “Calidad y sostenibilidad en el destino”), mientras que en el año 2 y 3 se han priorizado las acciones de expansión (7 acciones pertenecientes a la línea estratégica “Promoción y comercialización”). La línea estratégica enfocada a la diversificación “Innovación y desarrollo de productos y servicios turísticos” se ha mantenido constante durante toda la ejecución del plan estratégico, con 5 acciones cada año.

	<b>Acción</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>
<b>C 1</b>	Redactar un Plan Estratégico de Turismo del Ayuntamiento de Ponferrada que tenga en cuenta las estrategias turísticas del Consejo Comarcal del Bierzo, de la Diputación Provincial, de la Junta de Castilla y León y de la Sociedad Española de Turismo, planificando además reuniones periódicas durante su ejecución para asegurar su coordinación y el alineamiento de sus acciones y objetivos.	X		
<b>C 2</b>	Elaborar y presentar candidaturas a los Programas de Planes de Sostenibilidad Turística de Destinos de la Diputación Provincial y el Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia de la Unión Europea para conseguir fondos destinados a la mejora de la gestión y promoción turísticas.	X	X	X
<b>C 3</b>	Incluir la ciudad en el Sistema Integral de Calidad Turística en Destino consiguiendo los Sellos de “Compromiso de Calidad Turística en Destino” de la totalidad de establecimientos inscritos en el programa y ampliando a nuevos establecimientos.	X		
<b>C 4</b>	Realizar campañas de concienciación a nivel local para dar a conocer el buzón de sugerencias del ayuntamiento y mejorar la imagen del municipio y publicitarlo entre los propios residentes con el fin de aumentar su grado de implicación en las acciones de protección del patrimonio, así como de promoción y divulgación turísticas.	X	X	X
<b>C 5</b>	Mejorar la identificación de los reclamos turísticos de Ponferrada renovando y restaurando los paneles identificativos existentes y e implementando nuevos en aquellos lugares donde sea necesario, incluyendo además códigos QR con accesos directos a los apartados informativos en la previamente mencionada app o web de turismo municipal.	X		
<b>C 6</b>	Promover e incentivar la candidatura presentada en 2015 para convertir las zonas de la Tebaida Berciana y el Valle de Compludo, ambos pertenecientes al municipio de Ponferrada y con gran valor cultural e histórico, como candidatos a lugares Patrimonio de la Humanidad por la UNESCO	X	X	X
<b>C 7</b>	Colaborar con el Área de Urbanismo del Ayuntamiento de Ponferrada para contribuir a la recuperación, renovación y reconversión de espacios urbanos degradados y edificios del municipio en estado de abandono o semiabandono respetando los parámetros establecidos para la correcta conservación del patrimonio urbano.	X	X	X
<b>C 8</b>	Profesionalizar los empleos en el sector turístico ponferradino mediante cursos de formación en hostelería, idiomas, etc., para luchar contra la precarización y la temporalidad laboral.	X	X	X
<b>D 1</b>	Desarrollar una app que disponga de información interactiva sobre los reclamos y actividades turísticas, así como rutas auto-guiadas y otras funcionalidades relacionadas con la ubicación, horarios de hostelería, precios, transporte público, etc.		X	
<b>D 2</b>	Certificar la ciudad de Ponferrada en la Norma UNE 178501 completando el desarrollo del proyecto “Destino Turístico Inteligente”, cuyo objetivo es implementar tecnologías Smart City que permitan la optimización de recursos, la instalación de higienizadores de aire en espacios cerrados, el desarrollo de experiencias personalizadas e interactivas, etc.	X		
<b>D 3</b>	Crear el sello “Ponferrada medieval” y un centro de interpretación asociado en colaboración con el Consejo Comarcal y el Museo del Bierzo que cuente con		X	X

	distintas exposiciones y actividades interactivas y cuyo objetivo sea la puesta en valor de los recursos arqueológicos existentes.			
<b>D 4</b>	Conseguir el hermanamiento de la ciudad con otros destinos similares para la ejecución de acuerdos de trabajo y promoción turística conjuntos.			X
<b>D 5</b>	Ofrecer entradas conjuntas para los museos municipales abaratando el precio respecto a si se cogen por separado.	X	X	X
<b>D 6</b>	Diseñar y desarrollar el producto “Escapadas” en colaboración con empresas locales, consistente en paquetes turísticos cerrados que incluyan alojamiento, transporte y distintas propuestas de actividades gastronómicas, culturales o de multiaventura a elección.	X		
<b>D 7</b>	Fomentar y planificar actividades interactivas para grupos con reserva previa tales como visitas guiadas teatralizadas y/o temáticas tanto en el casco urbano de Ponferrada como en sus alrededores, gymkanas, free tours, degustaciones de productos denominación de origen, rutas senderistas ligadas a los sellos de calidad, turismo enológico, visitas a explotaciones apícolas, apadrinamiento de especies (árboles protegidos), apertura de sendas, etc., en colaboración con empresas de eventos y otras entidades locales.	X	X	X
<b>D 8</b>	Continuar con la contribución al Plan de Conservación y Difusión de la Tebaida y su Medio Rural, así como en sus distintas actuaciones en coordinación con otros entes implicados.	X	X	X
<b>E 1</b>	Contactar con influencers, youtubers, periodistas, deportistas, artistas, escritores, críticos gastronómicos y otros personajes relevantes, populares y/o especializados, para ofrecerles disfrutar de los reclamos turísticos del Ayuntamiento de Ponferrada a cambio de promocionarlo en sus redes sociales, revistas, programas de televisión, etc.	X	X	X
<b>E 2</b>	Realizar anuncios y campañas de marketing y publicidad generalistas en los medios de comunicación tradicionales y en internet enfocadas a promocionar el turismo minero, ornitológico, histórico, cultural, de naturaleza y aventura, gastronómico y enológico, etnográfico, etc., remarcando la pluralidad, diversidad e identidad singular del municipio.	X	X	X
<b>E 3</b>	Realizar anuncios y campañas de marketing y publicidad segmentadas que potencien individualmente cada uno de los reclamos turísticos del municipio, orientadas específicamente a difundirse en revistas, webs y otros medios de comunicación especializados.	X	X	X
<b>E 4</b>	Incluir en la web oficial de turismo del Ayuntamiento de Ponferrada un apartado dedicado a los contenidos sobre el destino generados por los propios turistas.	X	X	X
<b>E 5</b>	Participar activamente en ferias de turismo y otros eventos ligados a los Clubes de Producto o a las distintas redes a las que pertenece Ponferrada (Red de Municipios Templarios, Ruta del Pan, Camino de Santiago, Premios Travelguau, Red de Municipios Amigos de la Infancia, etc.) con el objetivo de aportar visibilidad al municipio.	X	X	X
<b>E 6</b>	Presentar una candidatura para la inclusión del municipio en la red Saborea España, lo que permitirá conocer otras experiencias relacionadas con el producto gastronómico y apoyar la promoción de Ponferrada como destino gastronómico a nivel nacional e internacional.		X	
<b>E 7</b>	Realizar un estudio enfocado a analizar nuevos segmentos de turismo potencial con el fin de generar estrategias especializadas que permitan atraer otros perfiles de visitantes actualmente minoritarios (extranjeros, turismo de tercera edad, etc.) a Ponferrada.			X
<b>E 8</b>	Contactar con agencias de viajes, empresas de transporte y de organización de eventos e instituciones y organismos públicos y privados para que integren el municipio en sus catálogos y circuitos, ofreciendo la posibilidad de realizar colaboraciones, por ejemplo, para dar cobertura en la organización de eventos del sector B2B o en viajes del IMSERSO.		X	X

Figura 66 – Cronograma.



### 8.3. Gestión de las partes interesadas

La Guía PMBOK® describe a los interesados del proyecto (“*stakeholders*”) como aquellos individuos, grupos u organizaciones que pueden afectar, verse afectados o percibirse a sí mismos como afectados por una decisión, actividad o resultado de un proyecto que se desea ejecutar [143]. Es por ello por lo que su correcta identificación y gestión se considera fundamental para garantizar el éxito de cualquier proyecto.

En este apartado se va a hacer, por tanto, un breve análisis de los principales implicados en el Plan Estratégico de Turismo del Ayuntamiento de Ponferrada y sus necesidades y motivaciones principales. Además, se va a evaluar su poder y su interés, pues de ello depende la importancia que puedan tener a la hora de ejecutar el Plan Estratégico, colocando a los interesados en uno de los cuatro cuadrantes de la matriz Poder-Interés que se describe a continuación (figura 67):

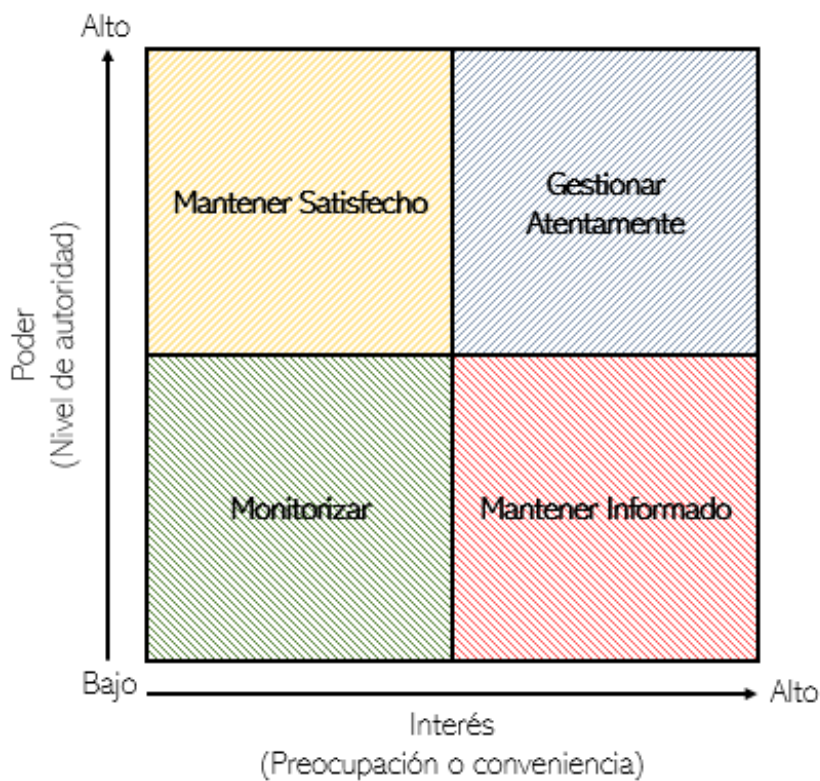


Figura 67- Matriz Poder-Interés [144]

Todo ello se incluye a continuación en la figura 69, donde se ordena a los *stakeholders* identificados de mayor a menor importancia según el siguiente criterio (figura 68):

Importancia	P*I
Muy baja	0-20
Baja	21-40
Media	41-60
Alta	61-80
Muy alta	81-100

Figura 68- Criterio de importancia en el análisis de partes interesadas

STAKEHOLDER	Interés	Poder	P*I	Importancia	Postura actual	Postura deseada	Necesidades e intereses	Estrategias para conseguir la postura deseada
1. Concejalía de Turismo, Ayuntamiento de Ponferrada	10	9	90	Muy alta	A favor	A favor	Aumentar el número de turistas y visitantes, revalorizar los recursos existentes, aumentar la importancia del turismo en la economía local.	Gestionar atentamente
2. Consejo Comarcal del Bierzo	9	8	72	Alta	A favor	A favor	Aumentar el número de turistas, revalorizar los recursos existentes, dar a conocer el Bierzo fuerza de la provincia.	Gestionar atentamente
3. Turistas y visitantes	8	9	72	Alta	A favor	A favor	Disfrutar de los productos y servicios en el destino.	Gestionar atentamente
4. Empresariado local	9	6	54	Media	A favor	A favor	Promover la economía local aumentando el número de visitantes e incentivando el consumo en el municipio.	Gestionar atentamente
5. Establecimientos hoteleros de Ponferrada	9	6	54	Media	A favor	A favor	Aumentar las pernoctaciones en Ponferrada.	Gestionar atentamente
6. Concejalía de Medio Rural, Ayuntamiento de Ponferrada	4	8	32	Baja	Neutral	A favor	Revalorizar y recuperar áreas rurales de Ponferrada como la Tebaida o Valdueza.	Mantener satisfecho
7. Concejalía de Urbanismo, Ayuntamiento de Ponferrada	4	8	32	Baja	Neutral	A favor	Revalorizar y recuperar zonas urbanas abandonadas o deterioradas, mejorar la imagen de la ciudad.	Mantener satisfecho
8. Proveedores de servicios (empresas de marketing, de señalización, etc.)	7	3	21	Baja	A favor	A favor	Conseguir un contrato con el Ayuntamiento que les permita aumentar sus ingresos.	Mantener informado
9. Otros destinos similares (competencia)	7	4	28	Baja	En contra	A favor	Acaparar cuota de mercado y atraer turistas y visitantes a los destinos turísticos, incentivar sus economías locales.	Alianzas y acuerdos de trabajo que beneficien a ambas partes
10. Junta de Castilla y León	3	9	27	Baja	Neutral	A favor	Aumentar el número de turistas, revalorizar los recursos existentes, dar a conocer el Bierzo fuerza de la provincia, incentivar la economía local.	Mantener satisfecho
11. Diputación provincial	3	8	24	Baja	Neutral	A favor	Aumentar el número de turistas, revalorizar los recursos existentes, dar a conocer el Bierzo fuerza de la provincia.	Mantener satisfecho
12. Turoperadores y agencias de viajes	4	6	24	Baja	Neutral	A favor	Ofrecer paquetes y servicios turísticos a buen precio.	Mantener satisfecho



13. Cátedra de desarrollo sostenible, UNED	3	7	21	Baja	Neutral	A favor	Ejecutar proyectos de desarrollo local el Plan de Conservación y Difusión de la Tebaida y su Medio Rural	Mantener satisfecho
14. Universidad de León	3	7	21	Baja	Neutral	A favor	Ejecutar proyectos de desarrollo local como el Plan de Conservación y Difusión de la Tebaida y su Medio Rural	Mantener satisfecho
15. Diócesis de Astorga	3	7	21	Baja	Neutral	A favor	Revalorizar y recuperar patrimonio eclesiástico abandonado o deteriorado.	Mantener satisfecho
16. Medios de comunicación	3	7	21	Baja	Neutral	A favor	Informar, dar a conocer novedades y noticias.	Mantener satisfecho
17. Empleados municipales	7	3	21	Baja	A favor	A favor	Ejecutar las actividades necesarias establecidas en el PET.	Mantener informado
18. Población local	5	4	20	Muy baja	Neutral	A favor	Dar a conocer la identidad local, incentivar la economía.	Mantener informado
19. Sociedad Española de Turismo	2	9	18	Muy baja	Neutral	A favor	Aumentar el número de turistas, revalorizar los recursos existentes.	Mantener satisfecho
20. Youtubers, influencers, etc.	2	6	12	Muy baja	Neutral	A favor	Entretener a sus seguidores, crear nuevo contenido para ellos.	Mantener satisfecho
21. Red de Destinos Turísticos inteligentes	4	3	12	Muy baja	Neutral	A favor	Promover la implementación de nuevas tecnologías en el sector turístico.	Observar
22. Asociación de ciudades amigas de la infancia	4	3	12	Muy baja	Neutral	A favor	Promover espacios seguros y amigables con los niños.	Observar
23. Asociación de amigos del Camino de Santiago	4	3	12	Muy baja	Neutral	A favor	Promover el camino de Santiago.	Observar
24. Red de municipios templarios	4	3	12	Muy baja	Neutral	A favor	Promover los municipios templarios y su historia y patrimonio.	Observar
25. Unión Europea	1	8	8	Muy baja	Neutral	A favor	Incentivar el desarrollo y recuperación de zonas de bajo nivel económico de la UE.	Mantener satisfecho
26. Red Saborea España	2	4	8	Muy baja	Neutral	A favor	Promover el turismo gastronómico en España.	Observar
27. UNESCO	1	7	7	Muy baja	Neutral	A favor	Proteger y poner en valor recursos patrimoniales importantes para la humanidad.	Mantener satisfecho
28. Red de Municipios digitales de Castilla y León	2	3	6	Muy baja	Neutral	A favor	Promover la digitalización de las administraciones de Castilla y León.	Observar

Figura 69- Identificación y análisis de partes interesadas

Y, representados en la matriz poder-interés (figura 70):

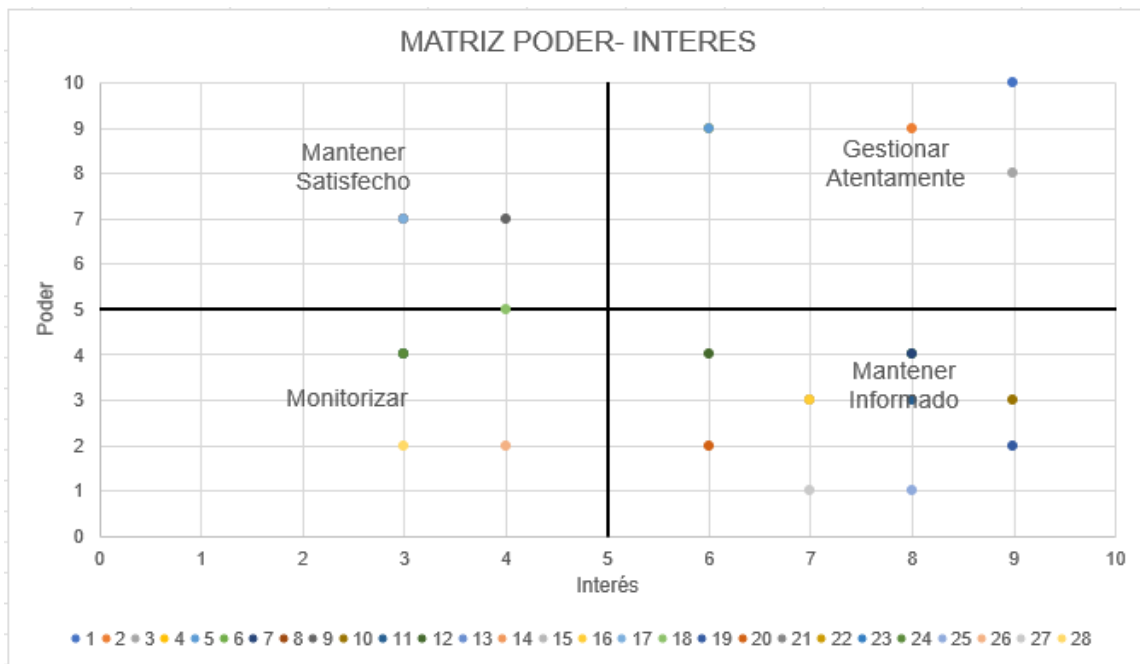


Figura 70- Clasificación de los interesados en la matriz poder - interés

### 8.4. Gestión de los riesgos

Los riesgos son todos aquellos eventos que, de ocurrir, pueden afectar de manera positiva o negativa a alguno de los objetivos de un proyecto [143]. La correcta identificación y gestión de los riesgos se considera fundamental para garantizar el éxito de cualquier proyecto.

En este apartado se va a hacer un breve análisis cualitativo de los principales riesgos externos identificados para el Plan Estratégico de Turismo del Ayuntamiento de Ponferrada. Para ello, se van a identificar las amenazas y oportunidades, esto es, todos los eventos o situaciones que pueden afectar de manera negativa (en el caso de las amenazas) o positiva (en el caso de las oportunidades) a los objetivos de este Plan Estratégico.

Además, se va a evaluar la probabilidad y el impacto de cada uno de ellos, siendo estos conceptos definidos en el PMBoK de la siguiente manera:

- Impacto es el conjunto de consecuencias que origina un riesgo si llegará a presentarse. De forma cualitativa podemos clasificarlo como insignificante, débil, moderado, grave o catastrófico, de menor a mayor impacto en los objetivos del proyecto. Para el caso concreto de nuestro Plan Estratégico (Figura 71):

Nivel de impacto	Descripción del impacto
Insignificante	Afecta a menos de 3 objetivos estratégicos.
Débil	Afecta entre 3 y 5 objetivos estratégicos.
Moderado	Afecta entre 6 y 8 objetivos estratégicos.
Grave	Afecta entre 9 y 11 objetivos estratégicos.
Catastrófico	Afecta a 12 o más objetivos estratégicos.

Figura 71 – Escala de niveles de impacto de los riesgos

- Probabilidad es la posibilidad de que ocurra un riesgo, tomando en cuenta los controles actuales y su efectividad. Podemos medirlo de forma cuantitativa mediante porcentajes, o de forma cualitativa utilizando escalas desde casi certeza (si tiene una probabilidad muy alta de

ocurrir) a casi imposible (si no la tiene). Una posible propuesta de conversión de valores semánticos a valores numéricos de probabilidad podría ser la descrita en la figura 72.

Casi certeza	81-100% de probabilidad de que ocurra
Probable	61-80% de probabilidad de que ocurra.
Posible	41-60% de probabilidad de que ocurra.
Improbable	21- 40% de probabilidad de que ocurra.
Casi imposible	0-20% de probabilidad de que ocurra.

Figura 72- Propuesta de conversión de valores semánticos a valores numéricos de probabilidad.

Con todo ello, podemos evaluar su importancia global en el proyecto a ejecutar utilizando como referencia la siguiente tabla basada en el contenido del PMBoK, que nos muestra los niveles de riesgo resultado (Figura 73):

Impacto / Probabilidad de Ocurrencia	Insignificante	Debil	Moderado	Grave	Catastrofico
Casi certeza	medio	medio alto	medio alto	alto	alto
Probable	medio bajo	medio	medio alto	medio alto	alto
Posible	bajo	medio bajo	medio	medio alto	medio alto
Improbable	bajo	bajo	medio bajo	medio	medio alto
Casi imposible	bajo	bajo	bajo	medio bajo	medio

Figura 73- Matriz Probabilidad-Impacto para el análisis de riesgos [143].

A continuación, se presenta una tabla (figura 74) con los principales riesgos externos identificados, ordenados de mayor a menor según su importancia. Como podemos ver, la mayoría de los riesgos identificados se encuentran clasificados como de importancia “media-alta”, por lo que es especialmente significativo contar con un plan de acción para ellos.

Descripción del riesgo	Tipo (O/A)	Causa	Consecuencia	Impacto	Probabilidad	Importancia	Estrategia
Aparición de alquileres de alojamientos turísticos no registrados ni regulados.	Amenaza	En determinadas épocas del año la oferta hotelera es insuficiente.	Competencia desleal con los establecimientos hoteleros, disminución de la calidad del servicio de alojamiento, disminución de la seguridad del turista, descontento de la población local	Grave	Casi certeza	ALTA	Mitigar: Proponer una adecuada regulación de las viviendas de alquiler turístico, endurecer los controles municipales
Disminución de los servicios en el destino.	Amenaza	Envejecimiento demográfico y creciente despoblación, PIB y renta per cápita inferiores a los de Castilla y León y España.	Necesidad de aumentar la inversión del consistorio para suplir los servicios desaparecidos, pérdida de imagen del municipio.	Grave	Casi certeza	ALTA	Mitigar: aumento de la inversión del consistorio para suplir los servicios desaparecidos
Inclusión del municipio en la red Saborea España	Oportunidad	Solicitud de inclusión de Ponferrada en la Red Saborea España.	Promoción y posicionamiento de Ponferrada como destino gastronómico, mejora de la imagen del municipio, aumento del número de visitantes atraídos por el turismo gastronómico.	Grave	Casi certeza	ALTA	Potenciar: aprovechar los contactos y la publicidad proporcionados por la red Saborea España para aumentar el alcance de la publicidad del turismo gastronómico en el municipio.
Proyectos de IA, digitalización y mejora de las conexiones	Oportunidad	Sociedad cada vez más digitalizada, amplio campo de mejora en el ámbito IT	Digitalización de reservas y automatización del tratamiento de datos de visitantes, dinamización de la web municipal y perfiles en RRSS, creación de una app, etc.	Grave	Casi certeza	ALTA	Potenciar: elaborar proyectos contando con técnicos y personal especializado, utilizar lecciones aprendidas de proyectos anteriores.
Endurecimiento de las normativas Covid-19	Amenaza	Repunte de los contagios en la comarca del Bierzo	Disminución del flujo de visitantes, pérdidas económicas en el municipio.	Catastrófico	Posible	MEDIA-ALTA	Aceptar

Posibilidad de conseguir fondos y subvenciones para la financiación del PET.	Oportunidad	Solicitudes y participaciones en los Programas de Planes de Sostenibilidad Turística de Destinos de la Diputación Provincial y el Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia de la U.E.	Aumento del presupuesto para la mejora de la gestión y promoción turística, aumento y mejora de la calidad y los servicios ofertados, posicionamiento de Ponferrada como destino turístico sostenible, ecológico y de calidad.	Catastrófico	Posible	MEDIA-ALTA	Potenciar: elaborar solicitudes contando con técnicos y personal especializado, utilizar lecciones aprendidas de convocatorias pasadas.
Cambios en el perfil del visitante potencial	Amenaza	Descenso del nivel económico, miedo ante contagios por Covid-19.	Disminución del flujo de visitantes, pérdidas económicas en el municipio, necesidad de realizar inversiones para modificar la oferta turística y adaptarla al nuevo visitante.	Grave	Posible	MEDIA-ALTA	Mitigar: realizar inversiones para modificar la oferta turística y adaptarla al nuevo visitante.
Riesgo de deterioro del capital territorial (espacios naturales, patrimonio y otros monumentos históricos)	Amenaza	Aumento en el flujo de visitantes, poco respeto y falta de concienciación por el patrimonio	Necesidad de invertir dinero en reparar el capital territorial dañado	Catastrófico	Improbable	MEDIA-ALTA	Mitigar: limitar el nº de visitantes diarios a los reclamos turísticos más vulnerables y masificados, cobrar entradas más caras.
Falta de transparencia y colaboración durante la ejecución del PET	Amenaza	Falta de cooperación entre entidades, conflictos de intereses, poca participación del empresariado y la población local en decisiones turísticas	Sobrecostes, retrasos, problemas durante la ejecución del PET.	Catastrófico	Improbable	MEDIA-ALTA	Mitigar: realizar reuniones de coordinación y publicar informes de progreso periódicamente.
Cambios en el perfil del visitante potencial	Oportunidad	Auge del turismo de naturaleza y aire libre como consecuencia de la pandemia, creciente importancia del turismo de experiencias y de la gastronomía, Plan de accesibilidad del Ayuntamiento de Ponferrada	Aumento del número de visitantes potenciales, aumento de los ingresos y dinamización económica en el municipio	Grave	Posible	MEDIA-ALTA	Potenciar: aumentar las campañas publicitarias especializadas y enfocadas a un tipo de turismo en concreto, demandado por el nuevo visitante potencial.

Aparición de Ponferrada y el Bierzo en programas de alcance nacional	Oportunidad	Mejora de la relación con los medios de comunicación, establecimiento de contactos con periodistas, influencers, etc.	Aumento del número de visitantes potenciales, aumento de los ingresos y dinamización económica en el municipio, aumento de la cuota de mercado, mejora de la imagen de Ponferrada y posicionamiento como destino turístico de moda.	Grave	Posible	MEDIA-ALTA	Potenciar: mantener y ampliar los contactos, aumentar las interacciones en redes sociales.
Elaboración de una gran variedad de productos turísticos dirigidos a diversos segmentos y clientelas.	Oportunidad	Gran diversidad de recursos y atractivos desconocidos, espacios disponibles para eventos, plan de accesibilidad, Ponferrada como punto de partida para visitas a otros recursos y atractivos de la comarca del Bierzo.	Posicionamiento de Ponferrada como destino turístico sostenible, ecológico y de calidad, mejora de la imagen de la ciudad, aumento de la oferta y los reclamos turísticos, aumento del número de visitantes.	Grave	Posible	MEDIA-ALTA	Potenciar: elaborar proyectos contando con técnicos y personal especializado, utilizar lecciones aprendidas de proyectos anteriores.
Disminución de cuota de mercado	Amenaza	Crecimiento de la de otros destinos turísticos, gran competencia con otros destinos nacionales en la tipología de productos que ofrece Ponferrada.	Disminución del flujo de visitantes, pérdidas económicas en el municipio, pérdida de imagen del municipio.	Grave	Improbable	MEDIA	Mitigar: realizar campañas de marketing y publicidad para intentar recuperar la cuota de mercado.
cambio de titularidad de las corporaciones encargadas de la ejecución del Plan Estratégico	Amenaza	Elecciones municipales	Cambios en la ejecución del plan estratégico de turismo, riesgo de pérdida de información, retrasos, etc.	Moderado	Posible	MEDIA	Mitigar: dejar líneas directrices claras y consensuadas e inversiones firmadas por adelantado
Percepción del turismo como sector minoritario en el municipio	Amenaza	Economía local en recesión debido a la desaparición de la industria, desconocimiento y poca	Desaprovechamiento de recursos de grave potencial, pérdida de improbables visitantes	Débil	Posible	MEDIA-BAJA	Mitigar: realizar campañas de concienciación y revalorización de los recursos y atractivos turísticos del municipio,

		valorización de los recursos existentes					apoyar la profesionalización del sector.
Masificación del destino turístico.	Amenaza	Aumento descontrolado del flujo de visitantes.	Pérdida de la singularidad y banalización del destino turístico, disminución de la calidad de los servicios ofertados, problemas de convivencia con la población local, falta de sostenibilidad.	Moderado	Improbable	MEDIA-BAJA	Compartir: servirse de alianzas con otros municipios de la comarca para dar servicio a todos los turistas que acudan al Bierzo
Tendencia a sustituir la información turística personalizada (guías turísticos) por sistemas autogestionados por el visitante a través de las nuevas tecnologías	Amenaza	Proyectos de IA, digitalización y mejora de las conexiones en curso, tendencia a un mundo cada vez más digitalizado.	Disminución de algunos empleos en el sector turístico (guías) o cambio por otros (técnico de mantenimiento informático)	Débil	Improbable	BAJA	Aceptar

Figura 74- Análisis cualitativo de riesgos





## 9. RELACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO CON LOS ODS

Los Objetivos de Desarrollo Sostenible (Figura 75), también conocidos como Objetivos Mundiales, son 17 retos adoptados por todos los Estados Miembros de la Organización de las Naciones Unidas en 2015 y cuyo fin es erradicar la pobreza, proteger el planeta y garantizar que todas las personas del mundo sin distinción gocen de paz y prosperidad para 2030. Los 17 ODS están integrados, ya que reconocen que las intervenciones en un área afectarán los resultados de otras y que el desarrollo debe equilibrar la sostenibilidad medio ambiental, económica y social. Se trata de una iniciativa canalizada a través del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) que establece las políticas y la financiación necesarias para la consecución de esos objetivos a lo largo de los 15 años siguientes, actuando en unos 170 países y territorios de todo el planeta [145].



Figura 75- Los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible [145]

Tal y como se mencionó en el apartado 2.2 “Marco de actuación”, es importante que el Plan Estratégico de Turismo del Ayuntamiento de Ponferrada a desarrollar esté alineado con otros planes estratégicos relacionados, tales como el de la Junta de Castilla y León o el de la Sociedad Española de Turismo. Estos planes, a su vez, siguen las directrices marcadas por la Organización Mundial del Turismo (OMT), quien se basa en los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la ONU para establecer pautas con relación al desarrollo sostenible y ético de los proyectos en este sector. La Organización Mundial del Turismo (OMT) define el turismo sostenible como aquel que tiene plenamente en cuenta las repercusiones actuales y futuras, económicas, sociales y medioambientales para satisfacer las necesidades de los visitantes, de la industria, del entorno y de las comunidades anfitrionas [146].

Por todo ello, es importante verificar que el Plan Estratégico de Turismo del Ayuntamiento de Ponferrada cumpla con los criterios de sostenibilidad marcados por la OMT y formulados en base a los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la ONU para que la optimización de las oportunidades turísticas no suponga un deterioro o pérdida de capital territorial.

El Plan Estratégico de Turismo del Ayuntamiento de Ponferrada se alinea con los siguientes ODS promovidos por la ONU:



Figura 76- ODS n°4

**ODS n°4 (Figura 76): Garantizar una educación inclusiva, equitativa y de calidad y promover oportunidades de aprendizaje durante toda la vida para todos** [147], ya que promueve una educación de calidad y permanente, fomentando el acercamiento de la historia, el patrimonio y la cultura autóctonos a los turistas, visitantes y población en general.

Meta 4.7: “*valorar la diversidad cultural y la contribución de la cultura al desarrollo sostenible*”. La propuesta de este proyecto de gestión turística para la creación del sello Ponferrada Medieval va en esta línea de valoración de la diversidad y la riqueza cultural y patrimonial autóctona.

Meta 4.a: “*construir y adecuar instalaciones educativas que tengan en cuenta las necesidades de los niños y las personas con discapacidad y las diferencias de género, y que ofrezcan entornos de aprendizaje seguros, no violentos, inclusivos y eficaces para todos*”. Esto es lo que se pretende hacer con acciones tales como la creación de un centro de interpretación, asociado al sello Ponferrada Medieval, que cuente con variadas exposiciones y actividades interactivas para distintos públicos y edades.



Figura 77- ODS n°8

**ODS n°8 (Figura 77): Promover el crecimiento económico, inclusivo y sostenible, en empleo y el trabajo para todos** [148], porque este Plan Estratégico promulga el trabajo decente y el crecimiento económico en común.

Meta 8.2: “*Lograr niveles más elevados de productividad económica (...) centrándose entre otras cosas en sectores con gran valor añadido (...)*”:

Este punto se concreta en el plan en las propuestas de valoración gastronómica, que implican promoción del sector agrícola y forestal, un sector tradicional que puede mejorar su productividad aliándose con el sector turístico para la realización de actuaciones conjuntas tales como la creación del producto turístico “Escapadas”, de rutas ligadas a los sellos de calidad, turismo enológico, visitas a explotaciones apícolas, apadrinamiento de especies (árboles protegidos), apertura de sendas, etc. Además, se proponen cursos de formación en distintos ámbitos (idiomas, hostelería, etc.), y se completará los proyectos para obtener los sellos de “Compromiso de Calidad Turística en Destino” y la certificación UNE 178501 “Destino Turístico Inteligente”, lo que permitirá mejorar la productividad de los trabajadores y aumentarán el valor añadido del servicio ofertado.

Meta 8.9: “*De aquí a 2030, elaborar y poner en práctica políticas encaminadas a promover un turismo sostenible que cree puestos de trabajo y promueva la cultura y los productos locales*”.

Todo el plan estratégico está orientado en este sentido: busca promover un turismo sostenible en el espacio y duradero en el tiempo que ponga en valor el entorno en todas sus dimensiones y permita disminuir la tasa de paro del municipio.



Figura 78- ODS n°10

**ODS n°10 (Figura 78): Reducir la desigualdad en y entre los países** [149]. La expectativa es que a medio-largo plazo la rentabilidad de este Plan Estratégico sea media-alta y que ayude a disminuir la desigualdad de la renta per cápita del Bierzo frente a otras partes de España.

Meta 10.7: “*Facilitar la migración y la movilidad ordenadas, seguras, regulares y responsables de las personas, incluso mediante la aplicación de políticas migratorias planificadas y bien gestionadas*”. Dado que este Plan estratégico abarca territorios en riesgo de despoblación, se debe favorecer la instalación de personas que garanticen la buena marcha de las propuestas en él presentadas.



Figura 79- ODS nº11

**ODS nº11 (Figura 79): Lograr que las ciudades sean más inclusivas, seguras resilientes y sostenibles [150].**

Meta 11.3: “De aquí a 2030, aumentar la urbanización inclusiva y sostenible y la capacidad para la planificación y la gestión participativas, integradas y sostenibles de los asentamientos humanos en todos los países”, por ejemplo, mediante las acciones enfocadas a revalorizar y dar a conocer la riqueza medioambiental y el patrimonio existentes y promover la protección, mejora y embellecimiento del paisaje y del entorno urbano para hacerlo más agradable, seguro y accesible: la recuperación, renovación y reconversión de espacios urbanos, la mejora de la identificación de los reclamos turísticos para hacerlos accesibles, la realización de campañas de concienciación a nivel local, etc.

Meta 11.4: “Redoblar los esfuerzos para proteger y salvaguardar el patrimonio cultural y natural del mundo”, lo cual se pretende conseguir con la revalorización, recuperación y mantenimiento de los monumentos y otros atractivos del municipio. Ejemplos de acciones alineadas con esta meta:

- la restauración de espacios urbanos degradados en el casco antiguo,
- la mejora de identificación de los reclamos turísticos,
- las acciones destinadas a promover e incentivar la candidatura de la Tebaida berciana y el Valle de Compludo como candidatos a Patrimonio Mundial de la UNESCO, así como la contribución al Plan de Conservación y Difusión de la Tebaida y su Medio Rural.



Figura 80- ODS nº12

**ODS nº12 (Figura 80): Garantizar modalidades de consumo y producción sostenibles [151],** pues se espera que el Plan Estratégico de Turismo tenga un impacto muy positivo en la economía local:

- actuando como dinamizador del municipio,
- atrayendo a turistas y visitantes tanto del extranjero como de otras partes de España a la comarca,
- contribuyendo al cambio de modelo productivo desde el sector secundario (industrial) al terciario (turismo),
- facilitando un cambio de perspectiva del sector primario (agricultura), revalorizando los productos autóctonos y favoreciendo así el consumo local y disminuyendo los costes de transporte.

Meta 12.b: “Elaborar y aplicar instrumentos para vigilar los efectos en el desarrollo sostenible, a fin de lograr un turismo sostenible que cree puestos de trabajo y promueva la cultura y los productos locales”

El plan propone acciones como la profesionalización de los empleos para la que se hace necesaria la planificación de cursos de formación que deberán adaptarse a las distintas necesidades (idiomas, naturaleza, cultura etc.) cara a una mejor cualificación de los trabajadores. Además, se potencian y revalorizan otros reclamos materiales e inmateriales autóctonos a través de la creación de productos turísticos como escapadas “todo incluido” u otras actividades interactivas debidamente controladas



Figura 81- ODS nº16

**ODS nº16 (Figura 81): Promover sociedades justas, pacíficas e inclusivas [152]:**

Meta 16.6: “Crear a todos los niveles instituciones eficaces y transparentes que rindan cuentas”: Las actuaciones presentadas en este Plan estratégico se realizan por entidades cuya competencia ha sido contrastada y que rinden cuentas de gestión ante la municipalidad encargada de su coordinación.

Meta 16.7: “Garantizar la adopción en todos los niveles de decisiones inclusivas, participativas y representativas que respondan a las necesidades”: la gestión

participativa del proyecto se refleja en la realización de campañas de concienciación a nivel local que ayuden a mejorar la imagen del municipio y a publicitar su historia, patrimonio, oferta turística, iniciativas culturales, etc., creando así conciencia de su importancia y contribuyendo al refuerzo de la identidad local.



Figura 82- ODS n°17

**ODS n°17 (Figura 82): Revitalizar la Alianza mundial para el Desarrollo Sostenible:** este plan no puede llevarse a cabo sin la concurrencia de distintos sectores y la colaboración de entidades variadas que trabajan juntas con el mismo fin [153].

Meta 17.14: *“mejorar la coherencia de las políticas para el desarrollo sostenible”*, lo cual se está realizando al coordinar este Plan Estratégico de Turismo del Ayuntamiento de Ponferrada con otros planes estratégicos ya mencionados, como el de la Junta de Castilla y León o el de la Sociedad Española de Turismo.

Meta 17.17: *“Fomentar y promover la constitución de alianzas eficaces en las esferas pública, público-privada y de la sociedad civil, aprovechando la experiencia y las estrategias de obtención de recursos de las alianzas”*, lo que en este caso se vería representado por las colaboraciones con otras instituciones y organismos públicos y privados: asociaciones culturales, empresas del sector del turismo activo, turoperadores y agencias de viajes, medios de comunicación, otros municipios de características similares, etc. para la ejecución de acuerdos de trabajo y promoción conjuntos.

## 10. CONCLUSIONES

Al inicio de este Trabajo de Fin de Máster nos planteamos como objetivo realizar un Plan Estratégico de Turismo para el Ayuntamiento de Ponferrada aplicando técnicas, herramientas y metodologías estudiadas en el Máster de Dirección de Proyectos impartido por la Escuela de Ingenierías Industriales de la Universidad de Valladolid.

Para ello, tras una presentación breve del contexto geográfico y el marco conceptual, se ha realizado un diagnóstico de la situación actual en el sector mediante un análisis externo del macroentorno (PESTEL) y del microentorno (Cinco Fuerzas de Porter), así como un análisis interno (Cadena de Valor y DAFO). Esto ha servido de punto de partida para establecer un plan de acción ordenado en tres líneas estratégicas de consolidación, diversificación y expansión, respectivamente. Para cada una de ellas se han definido una serie de actuaciones encaminadas a poner en valor el inmenso patrimonio histórico y cultural existente y contribuir, mediante el impulso del sector del turismo sostenible, a la dinamización y revitalización socioeconómica del municipio.

Así, este Plan Estratégico recoge un total de 24 tareas pensadas para ser gestionadas y ejecutadas por la concejalía de Concejalía de Cultura, Turismo, Patrimonio Histórico Urbano y Educación del Ayuntamiento de Ponferrada en los próximos tres años, y que responden tanto a los objetivos como a la motivación descritos de forma detallada al inicio de este documento.

Se ha querido utilizar para la gestión de este plan de acción metodología de dirección de proyectos, por lo que se ha presentado una estructura de desglose del trabajo (EDT) para definir el alcance del plan de proyecto a ejecutar. Además, se ha presentado un breve cronograma para guiar la implementación de dichas tareas y se han analizado diversos aspectos claves del Plan Estratégico de Turismo, tales como el tratamiento de los principales riesgos y partes interesadas identificados.

Cabe destacar que, a fecha de presentación de este Trabajo de Fin de Máster y previa validación por el consistorio municipal, ya se están implementando de algunas de las acciones aquí descritas. Entre estas, cabe destacar a modo de ejemplo la acción D5: “Ofrecer entradas conjuntas para los museos municipales abaratando el precio respecto a si se cogen por separado.”, la cual aparece actualmente anunciada en la web de turismo del Ayuntamiento de Ponferrada[154].

Además, en los presupuestos municipales de 2022 aparece reflejada la acción C7: “Colaborar con el Área de Urbanismo del Ayuntamiento de Ponferrada para contribuir a la recuperación, renovación y reconversión de espacios urbanos degradados y edificios del municipio en estado de abandono o semiabandono respetando los parámetros establecidos para la correcta conservación del patrimonio urbano.”, pues se contemplan 40.000 euros para la mejora y embellecimiento del Rañadero, una de las calles más emblemáticas del casco antiguo de la ciudad [150].

Otra acción propuesta y que a día de hoy podemos ver que empieza a dar sus frutos es la E1: “Contactar con *influencers*, *youtubers*, periodistas, deportistas, artistas, escritores, críticos gastronómicos y otros personajes relevantes, populares y/o especializados, para ofrecerles disfrutar de los reclamos turísticos del Ayuntamiento de Ponferrada a cambio de promocionarlo en sus redes sociales, revistas, programas de televisión, etc.”, ya que el colaborador del programa de RTVE “Mejor Contigo”, Fede Arias, dio las campanadas de Fin de Año 2021 con un especial en directo desde Ponferrada.[156]

Por todo ello, si bien estamos ante un sector cambiante y en el que todavía hay un amplio campo de mejora, podemos concluir que el estudio diagnóstico y el Plan Estratégico llevados a cabo en este Trabajo de Fin de Máster han resultado exitosos, elaborándose así una guía para la planificación de acciones a ejecutar en años venideros para conseguir el desarrollo y consolidación del turismo en el municipio de Ponferrada y en el conjunto de la comarca del Bierzo.



## 11. BIBLIOGRAFÍA

- [1] “BOE.es - BOE-A-1991-9704 Ley 1/1991, de 14 de marzo, por la que se crea y regula la Comarca de El Bierzo.” <https://www.boe.es/eli/es-cl/1/1991/03/14/1> (accessed Dec. 08, 2021).
- [2] Oficina Municipal de Turismo del Ayuntamiento De Ponferrada, “6. Comision\_Informativa\_Turismo Ene21”.
- [3] O. Monteserín Abella, “Turismo y desarrollo territorial: los planes de dinamización turística en la interpretación y puesta en valor del territorio,” Dec. 2007.
- [4] “Cómo llegar a León | Universidad de León.” <http://cornon.unileon.es/universidad/localizacion-e-historia/como-llegar> (accessed Sep. 27, 2021).
- [5] “Municipios de León mapa vectorial illustrator eps de.” <http://www.bc-maps.com/mapa-vectorial-eps/mapa-leon-municipios-ilustrator/> (accessed Sep. 27, 2021).
- [6] “Conoce Ponferrada | Ayuntamiento de Ponferrada.” <https://www.ponferrada.org/es/conoce-ponferrada> (accessed Sep. 27, 2021).
- [7] “Datos estadísticos | Ayuntamiento de Ponferrada.” <https://www.ponferrada.org/es/informacion-municipal/datos-estadisticos> (accessed Sep. 27, 2021).
- [8] “Mapa, demografía y más de Código Postal 24400 para Ponferrada.” [https://xn--cdigos-postales-vrb.cybo.com/esp%C3%B1a/24400\\_ponferrada/](https://xn--cdigos-postales-vrb.cybo.com/esp%C3%B1a/24400_ponferrada/) (accessed Sep. 27, 2021).
- [9] “Datos del municipio – Crecimiento de la Población.” <http://despoblacionrural.ucavila.es/datos-del-municipio?id=24115> (accessed Sep. 27, 2021).
- [10] “INE. Instituto Nacional de Estadística.” <https://www.ine.es/> (accessed Sep. 27, 2021).
- [11] “Organigrama | Ayuntamiento de Ponferrada.” <https://www.ponferrada.org/es/informacion-municipal/organizacion-administrativa/organigrama> (accessed Sep. 27, 2021).
- [12] “Decreto de Delegación de Áreas | Ayuntamiento de Ponferrada.” <https://www.ponferrada.org/es/informacion-municipal/normativa-municipal-1/decreto-delegacion-areas> (accessed Sep. 27, 2021).
- [13] “Turismo Ponferrada | Ayuntamiento de Ponferrada.” <https://www.ponferrada.org/es/informacion-municipal/organizacion-administrativa/sociedades-publicas/turismo-ponferrada> (accessed Sep. 30, 2021).
- [14] “El Ayuntamiento liquida la empresa Turismo Ponferrada por sus pérdidas.” <https://www.diariodeleon.es/articulo/bierzo/ayuntamiento-liquida-empresa-turismo-ponferrada-perdidas/201911280332361962277.html> (accessed Sep. 30, 2021).
- [15] “Ponferrada 2030 | Ayuntamiento de Ponferrada.” <https://www.ponferrada.org/es/ponferrada2030> (accessed Sep. 27, 2021).
- [16] “Agenda Urbana Española | Agenda Urbana Española.” <https://www.aue.gob.es/agenda-urbana-espanola> (accessed Sep. 27, 2021).
- [17] “Objetivos y metas de desarrollo sostenible – Desarrollo Sostenible.” <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/> (accessed Sep. 27, 2021).
- [18] “Productos y Servicios / Publicaciones / Publicaciones de descarga gratuita / Indicadores Urbanos.” [https://www.ine.es/ss/Satellite?param1=PYSDetalleGratuitas&c=INEPublicacion\\_C&p=1254735110672&pagename=ProductosYServicios%2FPYSLayout&cid=1259944561392&L=0](https://www.ine.es/ss/Satellite?param1=PYSDetalleGratuitas&c=INEPublicacion_C&p=1254735110672&pagename=ProductosYServicios%2FPYSLayout&cid=1259944561392&L=0) (accessed Sep. 27, 2021).
- [19] “Next Generation EU | Fondos de Recuperación para Europa.” <https://nextgeneration.com/> (accessed Sep. 27, 2021).
- [20] “‘Avanzando hacia la sostenibilidad y la excelencia turística’ PLAN ESTRATÉGICO DE TURISMO DE CASTILLA Y LEÓN,” 2019.

- [21] “Acerca de la OMT | OMT.” <https://www.unwto.org/es/acerca-de-la-organizacion-mundial-turismo> (accessed Sep. 27, 2021).
- [22] “Ministerio de Industria, Comercio y Turismo - Estrategia de Turismo Sostenible de España 2030.” <https://turismo.gob.es/es-es/estrategia-turismo-sostenible/Paginas/Index.aspx> (accessed Sep. 27, 2021).
- [23] “Scanning the business environment. (Francisco Aguilar, 1967).” <https://www.worldcat.org/title/scanning-the-business-environment/oclc/166317> (accessed Sep. 27, 2021).
- [24] “Composición del pleno | Ayuntamiento de Ponferrada.” <https://www.ponferrada.org/es/informacion-municipal/corporacion-municipal/pleno/composicion-pleno> (accessed Sep. 27, 2021).
- [25] “Transparency.org - CPI 2020: Resumen global - News.” <https://www.transparency.org/es/news/cpi-2020-global-highlights#> (accessed Sep. 27, 2021).
- [26] “Índice de Transparencia de Castilla y León – Espacio de participación de la Junta de Castilla y León.” <http://participa.jcyl.es/forums/924994--2019-11-procedimiento-para-la-elaboraci%C3%B3n-de-un/suggestions/38864653-%C3%ADndice-de-transparencia-de-castilla-y-le%C3%B3n> (accessed Sep. 27, 2021).
- [27] “Índice de medición de la transparencia de los Ayuntamientos de más de 15.000 habitantes de Castilla y León - Dyntra.” <https://www.dyntra.org/indices/ayuntamientos-de-espana/castilla-y-leon/> (accessed Sep. 27, 2021).
- [28] “La Placa entra en la Lista Roja de Hispania Nostra: Descubre qué Patrimonio del Bierzo está en riesgo de desaparecer – Info Bierzo.” <https://www.infobierzo.com/la-placa-entra-en-la-lista-roja-de-hispania-nostra-descubre-que-patrimonio-del-bierzo-esta-en-riesgo-de-desaparecer/571871/> (accessed Sep. 27, 2021).
- [29] “Ponferrada ‘lienzo’ para las pintadas – Info Bierzo.” <https://www.infobierzo.com/ponferrada-lienzo-para-las-pintadas/612053/> (accessed Sep. 27, 2021).
- [30] “Ciudades Amigas de la Infancia · UNICEF.” <https://ciudadesamigas.org/> (accessed Sep. 27, 2021).
- [31] “Un gran proyecto europeo |.” <https://www.templars-route.eu/es/un-gran-proyecto-europeo/> (accessed Sep. 27, 2021).
- [32] “Inicio - AMC Santiago.” <https://www.amcsantiago.com/> (accessed Sep. 27, 2021).
- [33] “Ponferrada entra en la órbita de las ciudades inteligentes a través de Smart City Expo World Congress de Barcelona | Ayuntamiento de Ponferrada.” <https://www.ponferrada.org/es/ponferrada-hoy/ponferrada-entra-orbita-ciudades-inteligentes-traves-smart> (accessed Sep. 27, 2021).
- [34] “Ponferrada se adhiere a la Red de Destinos Turísticos Inteligentes.” <https://www.elbierzodigital.com/ponferrada-se-adhiere-a-la-red-de-destinos-turisticos-inteligentes/347955> (accessed Sep. 27, 2021).
- [35] “Ponferrada crea una red de sensores en el trazado del Camino.” <https://www.lanuevacronica.com/ponferrada-crea-una-red-de-sensores-en-el-trazado-del-camino> (accessed Sep. 27, 2021).
- [36] “Área de Turismo - Ayuntamiento de Ponferrada | Página principal.” <https://www.ponferrada.org/turismo/es> (accessed Sep. 29, 2021).
- [37] “Patronato de Turismo de El Bierzo – Sitio web oficial del Patronato de Turismo de El Bierzo.” <https://www.turismodelbierzo.es/> (accessed Sep. 29, 2021).
- [38] “Que ver en Ponferrada (León) - Que hacer en Ponferrada.” [https://www.minube.com/que\\_ver/espana/leon/ponferrada](https://www.minube.com/que_ver/espana/leon/ponferrada) (accessed Oct. 04, 2021).
- [39] “Turismo en Ponferrada, España 2021: opiniones, consejos e información - Tripadvisor.” [https://www.tripadvisor.es/Tourism-g580324-Ponferrada\\_Province\\_of\\_Leon\\_Castile\\_and\\_Leon-Vacations.html](https://www.tripadvisor.es/Tourism-g580324-Ponferrada_Province_of_Leon_Castile_and_Leon-Vacations.html) (accessed Oct. 04, 2021).



- [40] “Turismo Ponferrada (@TurismoPonfe) / Twitter.” [https://twitter.com/TurismoPonfe?ref\\_src=twsrc%5Egoogle%7Ctwcamp%5Eserp%7Ctwgr%5Eauthor](https://twitter.com/TurismoPonfe?ref_src=twsrc%5Egoogle%7Ctwcamp%5Eserp%7Ctwgr%5Eauthor) (accessed Oct. 04, 2021).
- [41] “Turismo Ponferrada - Inicio | Facebook.” <https://es-es.facebook.com/TurismoPonfe/> (accessed Oct. 04, 2021).
- [42] “Turismo Ponferrada (@turismoPONFE) • Fotos y videos de Instagram.” <https://www.instagram.com/turismoPONFE/?hl=es> (accessed Oct. 04, 2021).
- [43] “ZEPA.” <https://rednatura.jcyl.es/natura2000/ZEPA/ZEPA2.html> (accessed Sep. 27, 2021).
- [44] “50 años BIC para la Tebaida berciana, un punto de luz en una época oscura – Info Bierzo.” <https://www.infobierzo.com/50-anos-bic-para-la-tebaida-berciana-un-punto-de-luz-en-una-epoca-oscura/486379/> (accessed Sep. 27, 2021).
- [45] “Solicitan que la Tebaida sea Patrimonio de la Humanidad.” <https://www.lanuevacronica.com/coalicion-y-el-psoe-quieren-solicitar-que-la-tebaida-sea-patrimonio-de-la-humanidad> (accessed Sep. 27, 2021).
- [46] “El Bierzo presume de sello ‘dog friendly’ y promociona en un vídeo el turismo con perro – Info Bierzo.” <https://www.infobierzo.com/el-bierzo-presume-de-sello-dog-friendly-y-promociona-en-un-video-el-turismo-con-perro/557202/> (accessed Sep. 27, 2021).
- [47] “Normativa Turística - Portal de Turismo de la Junta de Castilla y León.” <https://www.turismocastillayleon.com/es/espacio-profesionales/normativa-turistica> (accessed Sep. 29, 2021).
- [48] “Perfil estratégico del entorno: Concepto y características.” <https://dircomfidencial.com/diccionario/perfil-estrategico-20161112-1728/> (accessed Dec. 09, 2021).
- [49] “Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance - Michael E. Porter - Google Libros.” [https://books.google.es/books?id=7UqQXsQ\\_dj4C&printsec=frontcover&dq=competitive+advantage+porter&hl=es&sa=X&redir\\_esc=y#v=onepage&q=competitive%20advantage%20porter&f=false](https://books.google.es/books?id=7UqQXsQ_dj4C&printsec=frontcover&dq=competitive+advantage+porter&hl=es&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q=competitive%20advantage%20porter&f=false) (accessed Sep. 29, 2021).
- [50] “porter.jpg (611×477).” <https://www.nueva-iso-9001-2015.com/wp-content/uploads/2020/05/poter.jpg> (accessed Sep. 27, 2021).
- [51] Oficina Municipal de Turismo del Ayuntamiento De Ponferrada, “Resumen estadísticas 2020.”
- [52] “100.000 visitantes - Consejo Comarcal de El Bierzo.” <https://ccbierzo.com/100-000-visitantes/> (accessed Oct. 09, 2021).
- [53] “La campana más solitaria del Lambrión Chupacandiles en la Semana Santa de Ponferrada – Info Bierzo.” <https://www.infobierzo.com/la-campana-mas-solitaria-del-lambriion-chupacandiles-en-la-semana-santa-de-ponferrada/599532/> (accessed Sep. 30, 2021).
- [54] “El Bierzo, la reinención de la montaña leonesa para seguir viva | Un Futuro cercano | España | EL PAÍS.” <https://elpais.com/espana/un-futuro-cercano/2021-02-24/el-bierzo-la-reinencion-de-la-montana-leonesa-para-seguir-viva.html> (accessed Sep. 30, 2021).
- [55] “XXXIV JORNADAS GASTRONÓMICAS DEL BIERZO | LABANIEGO RURAL.” <https://labaniego.com/2018/10/18/xxxiv-jornadas-gastronomicas-del-bierzo/> (accessed Sep. 27, 2021).
- [56] “El cine, tal y como suena de verdad.” <https://www.lanuevacronica.com/el-cine-tal-y-como-suena-de-verdad> (accessed Oct. 04, 2021).
- [57] “Ediciones anteriores | Ponferrada Film Festival.” <https://ponferradafilmfestival.com/ediciones-anteriores/> (accessed Oct. 04, 2021).
- [58] “Inicio - Teatro Municipal Bergidum.” <https://teatro.ponferrada.org/> (accessed Oct. 04, 2021).
- [59] “Exposición Colectiva De Pintores Bercianos En Estación Arte - PonferradaHoy.” <https://ponferradahoy.com/exposicion-colectiva-de-pintores-bercianos-en-estacion-arte/> (accessed Oct. 04, 2021).

- [60] “PLANETA SOUND FESTIVAL – Festival de música.” <https://planetasound.com/> (accessed Oct. 01, 2021).
- [61] “Noche Templaria: 100% de ocupación hotelera y 2351 visitas a los museos | Radio Bierzo | Cadena SER.” [https://cadenaser.com/emisora/2017/07/03/radio\\_bierzo/1499096224\\_637918.html](https://cadenaser.com/emisora/2017/07/03/radio_bierzo/1499096224_637918.html) (accessed Sep. 30, 2021).
- [62] “XVI edición de la Noche Templaria de Ponferrada | SoyRural.es.” <http://soyrural.es/xvi-edicion-la-noche-templaria-ponferrada/> (accessed Sep. 27, 2021).
- [63] “Guía de alojamientos | Área de Turismo - Ayuntamiento de Ponferrada.” <https://www.ponferrada.org/turismo/es/guia-alojamientos> (accessed Sep. 27, 2021).
- [64] “SICTED | Área de Turismo - Ayuntamiento de Ponferrada.” <https://www.ponferrada.org/turismo/es/servicios/sicted> (accessed Sep. 27, 2021).
- [65] “Ponferrada necesita mayor capacidad hotelera.” <https://www.lanuevacronica.com/el-turismo-en-ponferrada-necesita-mas-capacidad-hotelera-en-este-momento> (accessed Sep. 30, 2021).
- [66] S. Fernández Fernández, “Trabajo Fin de Grado”.
- [67] “Villafranca logra un 100% de ocupación hotelera durante la Semana Santa.” <https://www.elbierzodigital.com/villafranca-logra-un-100-de-ocupacion-hotelera-durante-la-semana-santa/36203> (accessed Oct. 09, 2021).
- [68] “Actualización y reestructuración de las líneas de autobuses urbanos del SMT para ampliar la cobertura y mejorar el servicio | Ayuntamiento de Ponferrada.” <https://www.ponferrada.org/es/ponferrada-hoy/actualizacion-reestructuracion-lineas-autobuses-urbanos-smt> (accessed Sep. 27, 2021).
- [69] “Transporte a la demanda | Ayuntamiento de Ponferrada.” <https://www.ponferrada.org/es/temas/servicios/transporte-demanda> (accessed Oct. 21, 2021).
- [70] “Inicio - Saborea España.” <https://tastingspain.es/> (accessed Oct. 18, 2021).
- [71] “Turismo Cinematográfico - Spain Film Commission.” <http://www.shootinginspain.info/es/turismo-cinematografico> (accessed Oct. 18, 2021).
- [72] “Diseño de experiencias turísticas.” <https://www.otrapieldesign.com/post/experiencias-turisticas> (accessed Oct. 18, 2021).
- [73] “Estudio de la demanda- Turismo gastronómico en España”.
- [74] “El número de asistentes a ferias se dispara un 18% en 2018 | Economía.” [https://www.hosteltur.com/128581\\_el-numero-de-asistentes-a-ferias-se-dispara-un-18-en-2018.html](https://www.hosteltur.com/128581_el-numero-de-asistentes-a-ferias-se-dispara-un-18-en-2018.html) (accessed Oct. 08, 2021).
- [75] “46. Se publica el importe de la deuda pública municipal consolidada y su evolución en comparación con ejercicios anteriores. | Ayuntamiento de Ponferrada.” <https://www.ponferrada.org/es/transparencia/indicadores-transparencia-2017/c-transparencia-economico-financiera-11/indicadores-ita-2017-c/46-publica-importe-deuda-publica-municipal-consolidada-evol> (accessed Oct. 08, 2021).
- [76] “El auge del turismo rural en España: ‘La gente viaja al campo en busca de la antigua normalidad’ - NIUS.” [https://www.niusdiario.es/sociedad/auge-turismo-rural-espana-gente-viaja-campo-busca-antigua-normalidad\\_18\\_2975445066.html](https://www.niusdiario.es/sociedad/auge-turismo-rural-espana-gente-viaja-campo-busca-antigua-normalidad_18_2975445066.html) (accessed Oct. 08, 2021).
- [77] “Ribeira Sacra | Naturaleza y Paisaje - Red Natura 2000.” <https://turismo.ribeirasacra.org/es/naturaleza-y-paisaje> (accessed Sep. 30, 2021).
- [78] “Siete casas rurales de la Ribeira Sacra participan en el Otoño Gastronómico.” <https://www.lavozdeg Galicia.es/noticia/lemos/2018/09/13/siete-casas-rurales-ribeira-sacra-participan-otono-gastronomico/00031536840105788786175.htm> (accessed Sep. 30, 2021).
- [79] “Ribeira Sacra | Ruta de los Monasterios.” <https://turismo.ribeirasacra.org/es/recorridos/ruta-de-los-monasterios-ribeira-sacra> (accessed Sep. 30, 2021).

- [80] “pena-do-castelo\_ribeirasacra.jpg (900×506).” [https://www.elcorreogallego.es/binrepository/901x506/1c0/900d506/none/102922340/OXLS/pena-do-castelo\\_422-832432\\_20200525001906.jpg](https://www.elcorreogallego.es/binrepository/901x506/1c0/900d506/none/102922340/OXLS/pena-do-castelo_422-832432_20200525001906.jpg) (accessed Sep. 27, 2021).
- [81] “La Ribeira Sacra roza el lleno de sus 2.500 plazas y es segundo destino turístico no estival tras Santiago - Faro de Vigo.” <https://www.farodevigo.es/ourense/2019/05/19/ribeira-sacra-roza-lleeno-2-15689328.html> (accessed Oct. 09, 2021).
- [82] “La Ribeira Sacra atrajo en el 2019 a 150.000 turistas.” [https://www.lavozdeg Galicia.es/noticia/lemos/2020/02/01/ribeira-sacra-atrajo-2019-150000-turistas/0003\\_202002M1C1992.htm](https://www.lavozdeg Galicia.es/noticia/lemos/2020/02/01/ribeira-sacra-atrajo-2019-150000-turistas/0003_202002M1C1992.htm) (accessed Oct. 09, 2021).
- [83] “Sanabria - Turismo Sanabria.” <http://www.turismosanabria.es/> (accessed Sep. 30, 2021).
- [84] “Valle de Laciana - Portal de Turismo de la Junta de Castilla y León.” <https://www.turismocastillayleon.com/es/reservasbiosfera/valle-laciana> (accessed Sep. 30, 2021).
- [85] “Naturaleza en Asturias. Parque Nacional de los Picos de Europa.” <https://www.turismoasturias.es/descubre/naturaleza/reservas-de-la-biosfera/parque-nacional-de-los-picos-de-europa> (accessed Sep. 30, 2021).
- [86] “El turismo en Puebla de Sanabria crece exponencialmente.” [https://www.zamora24horas.com/provincia/turismo-en-puebla-sanabria-crece-exponencialmente\\_15014752\\_102.html](https://www.zamora24horas.com/provincia/turismo-en-puebla-sanabria-crece-exponencialmente_15014752_102.html) (accessed Oct. 09, 2021).
- [87] “El turismo del Lago de Sanabria aumenta fuera del verano y supera el 40%.” <https://www.lavanguardia.com/vida/20191028/471251151343/el-turismo-del-lago-de-sanabria-aumenta-fuera-del-verano-y-supera-el-40.html> (accessed Oct. 09, 2021).
- [88] “SANABRIA-LA CARBALLEDA: La oficina de Turismo de El Puente recibió en agosto pasado casi quince mil visitas - La Opinión de Zamora.” <https://www.laopiniondezamora.es/comarcas/2006/02/23/sanabria-carballeda-oficina-turismo-puente-1652024.html> (accessed Oct. 09, 2021).
- [89] “La Oficina De Turismo De Villablino Incrementó Este Agosto El Número De Visitantes En Un 48,85% - Laciana Digital.” <https://www.lacianadigital.com/la-oficina-de-turismo-de-villablino-incremento-este-agosto-el-numero-de-visitantes-en-un-4885/202880/> (accessed Oct. 09, 2021).
- [90] “Turismo - ::Web Oficial Ayuntamiento de Villablino:” <https://www.aytovillablino.com/pagina-principal/turismo/> (accessed Oct. 09, 2021).
- [91] “Los visitantes de los Picos de Europa bajan por tercer año consecutivo, hasta 1,85 millones | El Comercio.” <https://www.elcomercio.es/asturias/oriente/visitantes-picos-europa-20201205002615-ntvo.html> (accessed Oct. 14, 2021).
- [92] “Turismo de León -.” <http://www.turisleon.com/es/> (accessed Sep. 30, 2021).
- [93] “Inicio - Turismo de Astorga.” <https://turismoastorga.es/> (accessed Sep. 30, 2021).
- [94] “Palencia Turismo.” <https://www.palenciaturismo.es/> (accessed Oct. 11, 2021).
- [95] “Turismo Zamora.” <https://turismo-zamora.com/> (accessed Oct. 11, 2021).
- [96] “Todo esto te daré – Dolores Redondo.” <https://www.doloresredondo.com/novelas/todo-esto-te-dare/> (accessed Oct. 14, 2021).
- [97] “El bosque de los cuatro vientos – Inicio.” <https://mariaoruna.com/el-bosque-de-los-cuatro-vientos/> (accessed Oct. 14, 2021).
- [98] “El Señor de Bembibre / Enrique Gil y Carrasco | Biblioteca Virtual Miguel de Cervantes.” [http://www.cervantesvirtual.com/obra-visor/el-senor-de-bembibre--0/html/feddf0a-82b1-11df-acc7-002185ce6064\\_1.html](http://www.cervantesvirtual.com/obra-visor/el-senor-de-bembibre--0/html/feddf0a-82b1-11df-acc7-002185ce6064_1.html) (accessed Oct. 14, 2021).
- [99] K. Miličević, “TOURISM VALUE CHAIN AND SUSTAINABILITY CERTIFICATION LABELSCAPE Integration of sustainability labels into Mediterranean tourism policies Content,” 2021.
- [100] L. A. Morales-Zamorano, A. L. Camacho-García, A. C. Bustamante-Valenzuela, I. Cuevas-Merecías, and Á. M. Suarez-Hernández, “Value chain for agritourism products,” *Open Agriculture*, vol. 5, no. 1, pp. 768–777, Jan. 2020, doi: 10.1515/OPAG-2020-0069.

- [101] J. A. Jonker, “The strategic identification and integration of critical success factors to achieve international competitiveness for South Africa as a tourism destination,” Jul. 2004, Accessed: Sep. 29, 2021. [Online]. Available: <https://repository.up.ac.za/handle/2263/25993>
- [102] “Trainings | OMT.” <https://www.unwto.org/es/sustainable-development/trainings-oneplanet-stp> (accessed Sep. 29, 2021).
- [103] “La gestión del valor en turismo en Turismo - wiki EOI de documentación docente.” [https://www.eoi.es/wiki/index.php/La\\_gesti%C3%B3n\\_del\\_valor\\_en\\_turismo\\_en\\_Turismo](https://www.eoi.es/wiki/index.php/La_gesti%C3%B3n_del_valor_en_turismo_en_Turismo) (accessed Sep. 29, 2021).
- [104] “Destinos turísticos más sostenibles e inteligentes basados en datos: actuar para transformar • ESMARTCITY.” <https://www.esmartcity.es/comunicaciones/destinos-turisticos-mas-sostenibles-inteligentes-basados-datos-actuar-para-transformar> (accessed Oct. 21, 2021).
- [105] “Bierzo Natura · Turismo activo y ocio en el Bierzo.” <https://bierzonatura.com/> (accessed Oct. 20, 2021).
- [106] “Rutas | Área de Turismo - Ayuntamiento de Ponferrada.” <https://www.ponferrada.org/turismo/es/rutas> (accessed Oct. 04, 2021).
- [107] “El Bierzo y Ponferrada se muestran en Fitur como destino turístico «de naturaleza y tranquilidad» | Leonoticias.” <https://www.leonoticias.com/bierzo/bierzo-ponferrada-muestran-20210521161557-nt.html?ref=https%3A%2F%2Fwww.google.com%2F> (accessed Oct. 01, 2021).
- [108] “Ponferrada promociona en INTUR la singular belleza de la iglesia, del pueblo y del entorno de Peñalba | Ayuntamiento de Ponferrada.” <https://www.ponferrada.org/es/ponferrada-hoy/ponferrada-promociona-intur-singular-belleza-iglesia-pueblo> (accessed Oct. 01, 2021).
- [109] “Ponferrada lanza una campaña de promoción turística con autobuses como soporte – BierzoDiario.” <https://www.bierzodiario.es/?p=39439> (accessed Oct. 01, 2021).
- [110] “Un vino berciano protagonista en ‘Planeta Calleja’ | Radio Bierzo | Cadena SER.” [https://cadenaser.com/emisora/2020/03/12/radio\\_bierzo/1584015498\\_545290.html](https://cadenaser.com/emisora/2020/03/12/radio_bierzo/1584015498_545290.html) (accessed Oct. 21, 2021).
- [111] “Jesús Calleja rueda en El Bierzo un capítulo íntegro dedicado a la Comarca para Volando Voy – Info Bierzo.” <https://www.infobierzo.com/jesus-calleja-rueda-en-el-bierzo-un-capitulo-integro-dedicado-a-la-comarca-para-volando-voy/613260/> (accessed Oct. 21, 2021).
- [112] “La Manzana Reineta Del Bierzo Luce En El Programa 2.000 De ‘España Directo’ - PonferradaHoy.” <https://ponferradahoy.com/la-manzana-reineta-del-bierzo-luce-en-el-programa-2-000-de-espana-directo/> (accessed Oct. 21, 2021).
- [113] “Acceso directo a las webs de los principales touroperadores.” [https://turiberia.com/touroperadores/#paginas\\_de\\_inicio](https://turiberia.com/touroperadores/#paginas_de_inicio) (accessed Oct. 28, 2021).
- [114] “León, Zamora y el Bierzo.” <http://www.espanavision.com/index.php/circuito-culturales/leonbierzo-m> (accessed Oct. 28, 2021).
- [115] “PUENTES DE OTOÑO”.
- [116] “Ponferrada punto de encuentro para los touroperadores de España y Portugal | Ayuntamiento de Ponferrada.” <https://www.ponferrada.org/es/ponferrada-hoy/ponferrada-punto-encuentro-touroperadores-espana-portugal> (accessed Oct. 01, 2021).
- [117] “PONFERRADA ACCESIBLE PATRIMONIO LIBRE DE BARRERAS COCEMFE LEÓN 2018 GUIA”.
- [118] “Plena inclusión Castilla y León | Una docena de localidades se unen a la campaña de turismo accesible de Plena inclusión.” <https://www.plenainclusioncyl.org/actualidad/noticia/una-docena-de-localidades-se-unen-a-la-campana-de-turismo-accesible-de-plena-inclusion-/2055> (accessed Oct. 22, 2021).

- [119] “Observatorio de Accesibilidad Universal | Ayuntamiento de Ponferrada.” <https://www.ponferrada.org/es/temas/servicios/observatorio-accesibilidad-universal> (accessed Oct. 22, 2021).
- [120] “Ministerio de Sanidad, Consumo y Bienestar Social - Profesionales - Viajes y COVID-19.” <https://www.mscbs.gob.es/profesionales/saludPublica/ccayes/alertasActual/nCov/spth.htm> (accessed Oct. 21, 2021).
- [121] “El Consorcio Turístico limitará las visitas y controlará la entrada a Las...” <https://www.diariodeleon.es/articulo/bierzo/consorcio-turistico-limitara-visitas-controlara-entrada-medulas/202110010333492150520.html> (accessed Oct. 27, 2021).
- [122] “Edificio ‘feo’ ... pero integrado ya en la imagen de Ponferrada: La Torre de La Rosaleda desde la óptica ‘bonita’ – Info Bierzo.” <https://www.infobierzo.com/edificio-feo-pero-integrado-ya-en-la-imagen-de-ponferrada-la-torre-de-la-rosaleda-desde-la-optica-bonita/599492/> (accessed Oct. 21, 2021).
- [123] “Ponferrada habilita 14.000 metros2 junto al río como zona canina.” <https://www.lanuevacronica.com/ponferrada-habilitara-un-area-de-14-hectareas-junto-al-sil-para-circulacion-libre-de-mascotas> (accessed Oct. 21, 2021).
- [124] “CB rechaza unos presupuestos «desastrosos» para el Bierzo y califica de «muy decepcionantes» las inversiones previstas | Leonoticias.” <https://www.leonoticias.com/bierzo/rechaza-presupuestos-desastrosos-20211014113116-nt.html> (accessed Oct. 21, 2021).
- [125] “Mesa por el Bierzo llama a Fomento para saber qué pasa con el Manzanal.” <https://www.lanuevacronica.com/la-mesa-por-el-bierzo-llama-a-fomento-para-saber-que-se-hara-con-el-manzanal> (accessed Oct. 21, 2021).
- [126] “La Consejería de Cultura y Turismo destaca el trabajo en equipo, la visión de Comunidad, el diálogo, la concertación institucional y público-privada para evaluar sus avances de legislatura | Comunicación | Junta de Castilla y León.” <https://comunicacion.jcyl.es/web/jcyl/Comunicacion/es/Plantilla100Detalle/1281372051501/NotaPrensa/1285095871131/Comunicacion> (accessed Oct. 04, 2021).
- [127] “Fotos: Exposición filatélica sobre el Camino de Santiago | Leonoticias.” <https://www.leonoticias.com/ponferrada/exposicion-filatelica-sobre-camino-santiago-20210821135558-ga.html> (accessed Oct. 27, 2021).
- [128] “El Castillo de Ponferrada acoge este viernes la tercera reunión del Foro de Empresas de la Asociación de Municipios del Camino de Santiago | Leonoticias.” <https://www.leonoticias.com/ponferrada/castillo-ponferrada-acoge-20210902112959-nt.html?ref=https%3A%2F%2Fwww.google.com%2F> (accessed Oct. 27, 2021).
- [129] “El pan del Bierzo, el mejor de Castilla y León | Radio Bierzo | Cadena SER.” [https://cadenaser.com/emisora/2021/06/30/radio\\_bierzo/1625046712\\_432747.html](https://cadenaser.com/emisora/2021/06/30/radio_bierzo/1625046712_432747.html) (accessed Oct. 27, 2021).
- [130] “La cobertura de telefonía móvil llega por primera vez a la Tebaida Berciana.” <https://www.diariodeleon.es/articulo/bierzo/cobertura-telefonía-movil-llega-primera-vez-tebaida-berciana/202103070332392092714.html> (accessed Oct. 04, 2021).
- [131] “(PDF) History of swot analysis.” [https://www.researchgate.net/publication/288958760\\_History\\_of\\_swot\\_analysis](https://www.researchgate.net/publication/288958760_History_of_swot_analysis) (accessed Sep. 29, 2021).
- [132] L. Lucas, G. Gómez, and M. P. Santiago Costamagna, “El Plan de Marketing como herramienta de gestión para organizaciones sin fines de lucro (OSFL). Aplicación práctica a una OSFL dedicada a la Promoción del Desarrollo,” 2010.
- [133] “Análisis DAFO: Concepto y entorno externo e interno.” <https://dircomfidencial.com/diccionario/analisis-dafo-20161113-1643/> (accessed Oct. 22, 2021).
- [134] “Cómo hacer un análisis DAFO y CAME para definir tus estrategias.” <https://www.antevenio.com/blog/2021/03/analisis-dafo-y-came/> (accessed Oct. 28, 2021).

- [135] Coordinación estratégica: Secretaría Autonómica de Turismo a través del Invat.tur, “Plan Estratégico de Turismo de la Comunitat Valenciana 2020/2025.”
- [136] Junta de Castilla y León, “Plan Estratégico de Turismo de Castilla y León 2019-2023,” 2019.
- [137] M. AyerdiOlaizola, M. Cueli Erice, J. Requejo Liberal Director, and N. Espinosa Inmaculada Mercado Andrea García Guillén Álvaro Morilla Maialen Chantre Ángel Alonso, “Plan Estratégico de Turismo de Navarra 2018-2025,” 2018.
- [138] Lucía Fragata Pérez, “Plan Estratégico de Turismo de Baiona,” *Trabajo de Fin de Máster*, 2018.
- [139] Ayuntamiento de Valladolid, “Plan Estratégico Turismo Valladolid 2021-2023 completo”.
- [140] M. E. Porter, “Estrategias competitivas genéricas - Técnicas para el análisis de los sectores y de la competencia”.
- [141] “Somos competitivos?: análisis estratégico para crear valor : teoría y guía ... - Rodolfo E. Biasca - Google Libros.” <https://books.google.es/books?id=HyNo5cvXJc4C&pg=PA157&dq=reloj+de+bowman+estrategia&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwi-2sjR1qHzAhWCA2MBHeEvBAYQ6AF6BAgJEAI#v=onepage&q=reloj%20de%20bowman%20estrategia&f=false> (accessed Sep. 28, 2021).
- [142] “ActivaConocimiento - Progreso Personal y Profesional en Gestión y Liderazgo.” <http://activaconocimiento.es/> (accessed Sep. 28, 2021).
- [143] “PMBOK Guide | Project Management Institute.” [https://www.pmi.org/pmbok-guide-standards/foundational/pmbok?sc\\_camp=D750AAC10C2F4378CE6D51F8D987F49D](https://www.pmi.org/pmbok-guide-standards/foundational/pmbok?sc_camp=D750AAC10C2F4378CE6D51F8D987F49D) (accessed Sep. 28, 2021).
- [144] E. de Planeación, Y. Control, D. P. Angélica, P. Samboni, N. Juan, and G. Blanco Torres, “HERRAMIENTAS DE GESTIÓN DE INTERESADOS UTILIZADAS EN LAS”.
- [145] “Objetivos de Desarrollo Sostenible | PNUD.” <https://www1.undp.org/content/undp/es/home/sustainable-development-goals.html> (accessed Oct. 29, 2021).
- [146] “Desarrollo sostenible | OMT.” <https://www.unwto.org/es/desarrollo-sostenible> (accessed Oct. 31, 2021).
- [147] “Educación - Desarrollo Sostenible.” <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/education/> (accessed Oct. 29, 2021).
- [148] “Crecimiento económico - Desarrollo Sostenible.” <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/economic-growth/> (accessed Oct. 31, 2021).
- [149] “Reducir las desigualdades entre países y dentro de ellos - Desarrollo Sostenible.” <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/inequality/> (accessed Oct. 29, 2021).
- [150] “Ciudades - Desarrollo Sostenible.” <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/cities/> (accessed Oct. 29, 2021).
- [151] “Consumo y producción sostenibles - Desarrollo Sostenible.” <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/sustainable-consumption-production/> (accessed Oct. 31, 2021).
- [152] “Paz y justicia - Desarrollo Sostenible.” <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/peace-justice/> (accessed Oct. 31, 2021).
- [153] “Alianzas - Desarrollo Sostenible.” <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/globalpartnerships/> (accessed Oct. 29, 2021).
- [154] “Museos | Área de Turismo - Ayuntamiento de Ponferrada.” <https://www.ponferrada.org/turismo/es/museos> (accessed Dec. 28, 2021).
- [155] “Ponferrada lleva el jueves a pleno un presupuesto municipal de 65,5 millones para 2022 - Info Bierzo.” <https://www.infobierzo.com/ponferrada-lleva-el-jueves-a-pleno-un-presupuesto-municipal-de-655-millones-para-2022/645209/> (accessed Dec. 28, 2021).
- [156] “Ponferrada / El colaborador de Mejor Contigo, Fede Arias, regresa a Ponferrada para dar las campanadas - Info Bierzo.” <https://www.infobierzo.com/ponferrada-el->

colaborador-de-mejor-contigo-fede-arias-regresa-a-ponferrada-para-dar-las-campanadas/645327/ (accessed Dec. 28, 2021).