GALAXIPOTENTIAL, Responsible Tourism Projects



PLAN ESTRATÉGICO DE ACCIÓN PARA EL DESARROLLO Y PROMOCIÓN DEL TURISMO DE FRONTERA ESPAÑA-PORTUGAL

La Raya Ibérica Turismo de Frontera

Proyecto 0058 Destino Frontera 6E

ZASNET AECT

Interreg España - Portugal
Fundo Europeu de Desenvolvimento Regional

GALAXIPOTENTIAL
Responsible Tourism Projects

PLAN ESTRATÉGICO DE ACCIÓN PARA EL DESARROLLO Y PROMOCIÓN DEL TURISMO DE FRONTERA ESPAÑA-PORTUGAL

Realizado por: GALAXIPOTENTIAL SLU

NIPC. 514118199

Centro Empresarial do Porto

Rua Eng. Ferreira Dias, 161

4100-247 Portugal

Tf. +351223249100

Web
www.galaxipotential.com

Equipo redactor:

- Dra. Mónica Figuerola (ES)

- Ana Guimarães (PT)

- Professora Carla Machado (PT)

- Dra. Mª Carmen Pardo (ES)

- María José Pardo (ES)

Índice

1 . INTRODUCCIÓN 7
1.1. PRESENTACIÓN DEL PROYECTO 0058 DESTINO FRONTERA 6 E 7
1.2. CONSIDERACIONES GENERALES 10
1.3. PREMISAS DE TRABAJO 15

2 . TERMINOLOGÍA Y CONTEXTUALIZACIÓN 21
2.1. CONCEPTOS DE INTERÉS PARA LA COMPRENSIÓN DE ESTE TRABAJO 21
2.2. LA GESTIÓN PÚBLICA DEL TURISMO EN LA PENÍNSULA IBÉRICA 26
2.3. EL TURISMO DE FRONTERA 39

3 . DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL SECTOR TURÍSTICO 43
3.1. ENTORNO MUNDIAL 43
3.2. EUROPA 46
3.3. ESCENARIO IBÉRICO (ESPAÑA Y PORTUGAL) 48
3.4. SUB-REGIONES FRONTERIZAS 53

4 . METODOLOGÍA 57

5 . ANÁLISIS DE LA LITERATURA EXISTENTE 63

6 . INVENTARIO DE RECURSOS TURÍSTICOS EN LA RAYA LUSO-ESPAÑOLA 73

7 . ESTUDIO DE CASOS DE BUENAS PRÁCTICAS EN EL DESARROLLO DEL TURISMO DE FRONTERA 81
7.1. ESCENARIO MUNDIAL 81
7.2. EUROPA 82
7.3. BENCHMARKING INTERNO (FRONTERA LUSO-ESPAÑOLA) 84

8 . TRABAJO DE CAMPO 89
8.1. FOCUS GROUP 89
8.2. ENTREVISTAS EN PROFUNDIDAD 106
8.3. ENCUESTAS ON-LINE 118
8.4. IDEAS-FUERZA 140

9 . DAFO 145

10 . PROPUESTAS DE ACTUACIÓN 151

11 . SEGUIMIENTO Y CONTROL 205

ANEXOS 209

1. ABREVIATURAS 211
2. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS 212
3. RELACIÓN DE TABLAS Y FIGURAS 217
4. EQUIPO REDACTOR 221
5. SOCIOS DEL PROYECTO 238

1

INTRODUCCIÓN



1
INTRODUCCIÓN

1.1.
PRESENTACIÓN DEL PROYECTO 0058 DESTINO FRONTERA 6 E

"El objetivo general del proyecto **0058 DESTINO FRONTERA 6 E** consiste en la implementación de una estrategia de desarrollo turístico de la frontera luso-española como destino único, integrado y estructurado; basado en recursos endógenos compartidos, en la especialización inteligente de la oferta y que permita reducir los costes de su promoción, disminuir las desigualdades territoriales y promover el desarrollo sostenible de las regiones de frontera. Pretende, de esta forma, valorizar los recursos autóctonos de los territorios del proyecto y promover la frontera como valor añadido y diferenciador del turismo a lo largo de su extensión".

El proyecto **0058 DESTINO FRONTERA 6 E** es, de este modo, un proyecto plurirregional, que incluye 7 provincias españolas (Ourense, Pontevedra, Zamora, Salamanca, Cáceres, Badajoz y Huelva) y 10 distritos portugueses (Viana do Castelo, Braga, Vila Real, Bragança, Guarda, Castelo Branco, Portalegre, Évora, Beja y Faro), abarcando las 5 subregiones de la frontera:

- Galicia - Norte de Portugal.
- Castilla y León – Norte de Portugal.
- Castilla y León – Centro de Portugal.
- Extremadura – Alentejo.
- Andalucía – Algarve.

Estas subregiones de la raya luso-española presentan contextos culturales e históricos distintos, así como coyunturas demográficas y espaciales no reproducibles. De ahí que, con vistas a implementar una estrategia común de desarrollo turístico a lo largo de toda la frontera, es necesario conocer todos los elementos comunes a las regiones y aprovechar al máximo sus potencialidades.

Este espacio transfronterizo cuenta por un lado con una amplia gama de recursos históricos, culturales y naturales que pueden aprovecharse y contribuir en gran medida a la ampliación de la base económica y, por otra, con una importante red de patrimonio arqueológico, arquitectónico, cultural, paisajístico y ambiental de gran potencial e importancia como factores de desarrollo.

El espacio de cooperación se caracteriza por la elevada calidad y diversidad de su patrimonio, ofreciendo una serie de posibilidades para mejorar la competitividad territorial, la puesta en valor del espacio y la financiación de la actividad turística.

Dado que el proyecto comprende la totalidad de la frontera (los beneficiarios cubren todas las áreas de la cooperación del programa y en todas ellas se desarrollan actividades vinculadas al proyecto), la distancia física entre los diferentes socios exige un mayor esfuerzo colaborativo y un mayor compromiso por parte de los *players* en el seguimiento de la ejecución de las acciones del proyecto, con el objetivo de garantizar que los resultados obtenidos reviertan efectivamente a favor de toda la frontera y no sólo en parte de ella.

En este contexto, el proyecto consistirá en el desarrollo de productos turísticos con potencial de desarrollo y valorización económica a lo largo de toda la frontera, pudiendo incidir sobre los siguientes ámbitos:

Enoturismo

A lo largo de toda la frontera existen regiones vitivinícolas de reconocido prestigio.

Turismo cultural

Toda la frontera es rica en patrimonio histórico-artístico. Cabe destacar el gran número de elementos clasificados como Patrimonio de la Humanidad por la UNESCO o de fortificaciones defensivas medievales existentes en este territorio.

Turismo de naturaleza

Es posible recorrer toda la frontera luso-hispánica cruzando todos los subespacios sin salir de áreas paisajísticas clasificadas y protegidas.

Turismo de 'agua'

El recurso agua es un común denominador de los pueblos transfronterizos y, en las diferentes formas que la naturaleza ofrece (existen a lo largo de la frontera ríos, mares y diversos manantiales de agua natural o termal en ocasiones compartidos).

Los principales condicionantes geográficos a los que el proyecto se enfrenta están vinculados al contexto asociado a las zonas de frontera: zonas de interior, con una población envejecida, rica en patrimonio natural y cultural y con una estructura productiva (empresarial) débil y poco orientada a la internacionalización.

En este escenario, el proyecto deberá contribuir a la dinamización del turismo tanto desde la perspectiva económica (enfocándola a la internacionalización y a la innovación), como cultural-patrimonial y ser, además, capaz de fijar la población más joven al territorio y de crear nuevas oportunidades de negocio y empleo.

Al dinamizar el turismo en la frontera, el proyecto refuerza este sector como uno de los más relevantes para la economía ibérica (tanto en VAB, como en la empleabilidad) y responde a las directrices de especialización inteligente del territorio (el turismo se incluye en las diferentes RIS3 regionales).

Este proyecto, además, pone de manifiesto el protagonismo de los recursos humanos (RRHH) de la frontera, pretendiendo mejorar su capacitación, sus competencias, conocimientos y aptitudes.

El proyecto DESTINO FRONTERA pretende desarrollar y coordinar un plan estratégico que contribuya a la definición de un modelo transfronterizo de gobernanza turística excelente.

La primera fase de evaluación, y base para este trabajo, ha sido realizada por el área de Turismo de la consultoría SMI, con sede en Boadilla del Monte (Madrid) que además de entregarnos el documento de trabajo completo y su resumen ejecutivo, mantuvo con Galaxipotential una reunión de trabajo en Porto.

La oportunidad de este trabajo nace de un momento turísticamente excelente para ambos países, que comparten incluso visitantes y que por lo tanto podría ser terreno de abono para el aprovechamiento de estos flujos bajo un paraguas innovador y diferenciador: **la Frontera como destino**. En ella, la frontera hispano - portuguesa, la famosa Raya cuenta como base de recursos paisajísticos y medioambientales enormes, las prácticas culturales 'tradicionales' únicas e irrepetibles, aguas, vinos...

Cabe finalmente en este punto de presentación, mención expresa a los socios que conforman el proyecto, a saber:

- AIMRD - Asociación Ibérica de Municipios Ribereños del Duero
- CEC - Conselho Empresarial do Centro / CCIC - Câmara de Comercio e Indústria do Centro
- AECT - Eurocidade Chaves - Verín
- Diputación de Huelva
- Diputación de Salamanca
- Eixo Atlántico del Noroeste Peninsular, Jefe de Fila
- ZASNET-AECT – Agrupamento Europeu de Cooperação Territorial
- TRIURBIR, AEIE – Triángulo Urbano Ibérico Rayano
- ODIANA – Associação para o Desenvolvimento do Baixo Guadiana

1.2. CONSIDERACIONES GENERALES

El turismo es una actividad que impacta de manera fundamental en el ámbito cultural, social y económico de un país. Esto se debe a que afecta a la balanza de pagos, a las inversiones, a la construcción y al desarrollo de los medios de transporte e infraestructuras viales, lo que a su vez repercute en la generación de empleo en diferentes niveles de la sociedad y, en definitiva, impacta en el bienestar de las sociedades implicadas: las emisoras, por la experiencia del viaje y las receptivas, en términos de calidad de vida...

La importancia del actor público en cualquier tejido productivo es innegable; en el sector turístico, más si cabe, por su influencia en la comunidad receptora, también, por el elevado volumen de recursos humanos involucrados en esta actividad socioeconómica y por la influencia en las empresas implicadas directa e indirectamente; es decir, su influencia es elevada y su papel fundamental.

Como apunta la Organización Mundial de Turismo (en adelante, OMT, 2005), el turismo se configura como un motor clave para el progreso socioeconómico con unas dinámicas de volumen de negocio que en muchos casos igualan o incluso superan las de las exportaciones de petróleo, productos alimentarios o automóviles. España no es ajena a esta realidad, sino todo lo contrario y, de hecho, está considerada como una potencia turística. Los últimos datos disponibles a escala nacional confirman esta consideración al superar los ratios del turismo

a nivel mundial. Lo mismo sucede en Portugal, no en lo que se refiere a tener un lugar destacado entre los destinos turísticos más visitados (debido a su dimensión), sino en cuanto a la importancia del sector en su PIB y en la generación de empleo.

Como categoría mundial de exportación, el turismo ocupa el tercer puesto, tan solo por detrás de productos químicos y de combustibles, y por delante de automoción y de alimentación. En muchos países en desarrollo, el turismo es la principal categoría de exportaciones.

La Organización Mundial del Turismo prevé que las fórmulas relacionadas al turismo mundial en el año 2020 ronden los dos billones de dólares americanos, lo que implica un crecimiento medio anual entre el 6 y el 7%, mientras el crecimiento de la economía mundial se estima en un 3,3% al año.

Multitud de destinos de todo el mundo se han abierto al turismo y han invertido en él, haciendo del mismo un sector clave para el progreso socioeconómico, la creación de puestos de trabajo y la generación de empresas. El incremento de ingresos debido a las exportaciones y a la ejecución de infraestructuras, además, crece a diario.

Existen diferentes fórmulas de desarrollo turístico, depende evidentemente, de las condiciones del territorio y de la oferta existente de partida, pero también, de la estrategia que se decida seguir.

Lo que se persigue con este proyecto no es desde luego, un modelo de turismo masificado, a gran escala, con alteración del paisaje, oferta estandarizada y homogénea, con turistas pasivos y contemplativos en grandes grupos organizados. Además, el soporte territorial de la zona de referencia no permitiría nunca este modelo.

El modelo a perseguir es el de negocios a pequeña escala, personalizados, con inversores locales, oferta especializada de PYMES, dirigidas a turistas activos, que viajen en grupos reducidos o incluso individuales (familias, parejas) y con interés por el entorno y la cultura local.

En los últimos sesenta años, el turismo ha experimentado una continua expansión y diversificación, convirtiéndose en uno de los sectores económicos de mayor envergadura y crecimiento del mundo, prácticamente ininterrumpido a lo largo del tiempo, a pesar de crisis ocasionales, demostrando siempre su fortaleza y su resistencia. Las llegadas de turistas internacionales en el mundo han pasado de 25 millones en 1950 a 278 millones en 1980, 674 millones en 2000, y 1.322.6 millones en 2017.

En cuanto a ingresos por turismo internacional, éstos han crecido de 2.000 millones de dólares americanos en 1950 a 104.000 millones de dólares en 1980, 495.000 millones en 2000, y 1.300.000 millones en 2017.

Más allá de los datos, el análisis del turismo debe ser realizado desde una doble perspectiva: por el lado de la oferta y por el lado de la demanda:

- La política turística, apoya/impulsa la oferta privada e invierte en la oferta pública que puede decirse complementaria o sustento de la anterior y del destino de modo transversal (sanidad, seguridad, medio ambiente, etc.).
- El aumento de la demanda turística viene acompañada de un cambio en las preferencias, expectativas y exigencias de los clientes que obliga a los destinos y a las empresas a adaptarse a esos cambios y, en consecuencia, esto provoca fuertes inversiones, muchas de ellas, además, incentivadas por las siguientes razones:
  - creciente preocupación por la sostenibilidad.
  - necesidad de mejorar la calidad del servicio.
  - exigencia de una mayor información.
  - incremento de los viajes de corta duración.
  - mayor dedicación del gasto de las familias al turismo.
  - elevada diversificación.

Los resultados positivos del impacto del turismo en el desarrollo territorial en numerosas localizaciones geográficas en las que el caso español también fue prueba de ello, han generado una suerte de consenso tácito sobre las virtudes del turismo. Existen evidencias empíricas sobre el nexo entre crecimiento del turismo, expansión económica y, en general, reducción de la pobreza. Como apuntan algunos autores, la presencia de impactos multiplicadores del turismo sobre el PIB y la pobreza son realmente importantes y un aumento del 5% en el volumen de ingresos por turismo conduce a una reducción del 3,09% en la pobreza.

Históricamente, las experiencias existentes han mostrado a la actividad turística, en general, como muy interesante para territorios o zonas de escasos recursos de capital, tanto económico como humano (entiéndase cualificación del capital humano), aunque es cierto que tampoco pueden obviarse los posibles efectos colaterales que puedan derivarse de una planificación y gestión inadecuada del recurso turístico. De ahí la existencia también de corrientes de pensamiento críticas en torno al turismo como instrumento de desarrollo, corrientes que en su conjunto tienden a presentar una visión negativista o cuando menos, "neutralista" de ello.

Lo que la evidencia empírica constata es que esta actividad económica:

I) Genera más empleo que casi cualquier otro sector (sólo la construcción puede equiparársele o superarla en tiempos de bonanza); si nos restringimos a la actividad estrictamente hotelera, por ejemplo, el 75% de su actividad requiere de mano de obra. El abanico de cualificaciones necesarias en el sector permite la absorción de mano de obra muy poco cualificada. La Organización Internacional del Trabajo (en adelante, OIT) ha concluido que un empleo en el sector del turismo principal crea cerca de un puesto y medio de trabajo adicional (indirecto) en la economía asociada al turismo. La economía general de los viajes y el turismo genera, tanto directa como indirectamente, más de 230 millones de puestos de trabajo en el mundo, lo que representa un 8 por ciento de la mano de obra mundial (OIT, 2013).

II) Cubre la mayor parte de las ramas de actividad (la contribución del turismo al crecimiento y a la diversificación económica es evidente a través su elevado efecto multiplicador).

III) Estimula sin duda la inversión puesto que, tanto en relación al sector público, como al privado, necesita de importantes infraestructuras imprescindibles para el desarrollo del destino.

IV) Conlleva ingresos significativos para muchos gobiernos a través de una variedad de impuestos; precisamente el abanico de actividades involucradas en el sector está gravado por tasas/impuestos específicos (propiedades inmobiliarias, empresas turísticas, tasas aéreas, tasas aeroportuarias, impuestos sobre alimentos y bebidas, etc.).

Por todo lo anterior, la relevancia mundial de la actividad turística es indiscutible; los datos e indicadores avalan a este sector como el más importante de la economía mundial. Pero el aumento del turismo de masas trajo también impactos negativos en la economía, en el medio ambiente, en la cultura y en la sociedad, lo que llevó a que surgiese la "necesidad" de la racionalización en la utilización de los recursos. Esto, a su vez, llevó a que la planificación turística comenzase a realizarse de modo más relacionado con la planificación regional o del territorio, siendo una de las primeras formas de protección ambiental.

Pero no dejemos de presentar en este punto sus impactos negativos, y concretamente los que pueden ser potencialmente más peligrosos en un destino como el que es objeto de este trabajo, a saber:

- Inseguridad.
- Inflación.
- Contaminación (ambiental, acústica, etc.).
- Carga/Presión en los centros históricos; recordar, que, salvo el caso de Badajoz, la existencia de la frontera y lo que ha significado desde el punto de vista político y en consecuencia económico, ha conllevado una falta de desarrollo y de asentamiento de población, por lo que no se encuentran, salvo el ejemplo mencionado, grandes urbes en la zona.
- Degradación paisajística.
- Cambio cultural.
- Especulación del suelo.
- Sobreutilización de recursos.
- Pérdida de autenticidad.
- Pérdida de costumbres.
- Encarecimiento de la vida para los residentes.
- Otros como la masificación o el crecimiento de asentamiento poblacional, no se representan, a priori, como un riesgo en este caso.

Finalmente, y de cara al impulso de lo que puede considerarse un nuevo destino, hay que tener en cuenta algunas de las nuevas dinámicas sociales, políticas y económicas del sector, como:

- El Turismo ha dejado de ser un bien de lujo a ser un bien de primera necesidad, lo que es un elemento muy favorecedor al pensar en un destino accesible y asequible como es, a priori, la frontera luso-española.
- La gran aceptación de la economía colaborativa entre los viajeros, también importante en un contexto geográfico en el que, salvo la excepción del sur de la península ibérica (y esto ni siquiera es aplicable de forma general en la zona estrictamente fronteriza del Algarve), no existe alojamiento suficiente para hacer frente a un deseable crecimiento exponencial de la demanda.
- El gran crecimiento de la oferta ilegal, con potencial elevado de crecimiento en un destino que empieza a crecer y en el que no existe oferta suficiente.
- Turismofobia, no consecuencia de la masificación que suele ser el desencadenante fundamental, sino del sentimiento de colonización hacia una comunidad local, a la que no se le ha explicado los beneficios del turismo en su territorio.

- El viajero ha dejado de ser pasivo. "Suma" a la cadena de valor del sector; Esto es, el turista es el primer embajador y "anunciante" del destino. De cara a la promoción futura del destino frontera, cuya continuidad puede no estar asegurada en términos económicos, este potencial comercial del destino es vital y debe ser cuidado estratégicamente en este sentido. La tecnología ha cambiado el modo en que los turistas se relacionan, compran y viajan y esto también hace mucho más asequible la promoción.
- La inversión de las pirámides poblacionales. Por un lado, más turistas potenciales con tiempo y dinero (seniors); y por otro, más turistas potenciales (los mismos) todavía muy activos pero que buscan un modelo de slow travel (que muchos destinos abandonan en aras de la inmediatez que buscan los millenials y los baby boomers). En este sentido, la frontera luso-española, tal como adelantaba el diagnóstico de SMI, es perfecta para el desarrollo y la venta de este concepto de viaje/vida.
- Los cambios en el modelo laboral, que permiten las escapadas cortas, el teletrabajo, etc.
- La creciente preocupación por la sostenibilidad medioambiental; otro elemento, que es una de las premisas de desarrollo clave de este trabajo (recordando aquí que turismo sostenible tiene otros dos pilares, el social y el económico).
- El turismo ha dejado de ser una actividad contemplativa y el territorio ha pasado a ser el soporte de una experiencia. El destino debe adoptar una especialización inteligente de su territorio.

1.3. PREMISAS DE TRABAJO

Tres conceptos han modificado de manera más profunda los referentes de acción de los actores turísticos en los últimos años y que deben ser tenidos en cuenta para un proyecto como este, que quiere nacer en el s. XXI, por tanto, muy condicionado por todos los destinos en fases de lanzamiento, madurez o excelencia y que, por tanto," les llevan ventaja", estos conceptos son: competitividad, sostenibilidad y gobernanza (Velasco, 2011):

I) En el caso de la competitividad, su significado es aplicable a cualquier sector y aplicado a este contexto (y no al estrictamente empresarial) consiste en "la capacidad de mantener ventajas que permitan sostener y mejorar una posición concreta en un entorno socioeconómico determinado".

II) En el caso de la sostenibilidad, hay que remontarse al año 1987 con la presentación del informe Brundtland: "desarrollo que satisface las necesidades de la generación presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades" (CMMAD, 1988, p. 67). Hoy en día, este concepto se toma por "defecto" cuando se habla de turismo y de su impulso, tal como explicita la OMT: "las directrices para el desarrollo sostenible del turismo y las prácticas de gestión sostenible son aplicables a todas las formas de turismo en todos los tipos de destinos" (OMT, 2005).

III) En lo que concierne a la política turística en general queda claro que, cuando desde un gobierno, sea cual fuere su nivel, se realizan mejoras, estas redundan también en una mejor calidad de vida de los ciudadanos y no sólo en una mejor experiencia de los turistas. Y esta es una de las razones del interés de la política en el turismo, entre otras muchas razones igualmente políticas, como la imagen exterior y otras menos políticas, como la creación de empleo y de riqueza a través del impulso económico resultante del desarrollo del sector.

Precisamente estos tres conceptos son clave para este trabajo:

- **Competitividad**, porque en un contexto mundial de voraz competencia, de acceso a la información, de comparación inmediata y de accesibilidad, en el que el turista siente que el destino es el mundo y que está a su alcance, el destino ha de diferenciarse para evitar que le comparen.
- **Sostenibilidad** porque precisamente, sus tres pilares (el social, el económico y el medioambiental) son los que la frontera luso-española tiene o puede aspirar a tener en un desarrollo turístico.
- **Gobernanza**, porque dada la diferente naturaleza de los socios de este proyecto, esta será uno de los ejes fundamentales para que el destino se consolide.

Por otro lado, elementos como las indicaciones de la entidad contratante, la diversa naturaleza de los socios, etc. deben condicionar la premisas de este trabajo y las propuestas a definir. Las variables a tener en cuenta son:

- Viabilidad económica, por el presupuesto acotado del proyecto. Sería muy fácil recomendar la construcción de nuevos establecimientos alojativos, invertir en infraestructuras turísticas, como centros de interpretación, señalización turística, áreas de viajeros, miradores, pero el objetivo ha de ser proponer una batería de acciones ejecutables.
- Accesibilidad de la ejecución desde el punto administrativo-político, dado que existen socios con competencias muy dispares (entidades locales, supra municipales, otros del ámbito asociativo, etc.).

- Acciones estrictamente turísticas, a lo sumo, con enfoque cultural. No puede plantearse en un primer abordaje un proyecto que supere las ambiciones de un plan de acción de turismo (en una fase posterior, si podría, superado un grado de ejecución del 75%, a un plan director 360º, que involucre la necesaria cooperación de otros ámbitos, lo que es necesario dada la transversalidad del turismo, pero sólo cuando este "ha hecho sus propios deberes").

  - Prioridad al aprovechamiento de lo existente en cuanto a recursos o productos con potencial e interés de crecimiento hacia el otro lado de la frontera, lo que les dará un carácter internacional y por tanto, una mayor masa crítica.

  - No exigir inversión, a no ser puntualmente de forma mínima o para recuperación de infraestructuras existentes desaprovechadas.

  - Prioridad a los recursos endógenos, auténticos y exclusivos de los territorios (especialización inteligente).

  - No obligatoriedad de continuidad geográfica en el territorio. Aunque la idea es la de hablar de destino frontera, con propuestas de actuación continuas en los más de 1.200 km. que la componen. Precisamente, el punto anterior, plantea en las subregiones en que existan recursos endógenos, (normalmente compartidos a un lado y otro de la frontera, pero no continuos en esta, como es el caso de las aguas minero-medicinales y termales en la Eurociudad Chaves-Verín), un aprovechamiento puntualmente conjunto.

  - Prioridad a actuaciones generadoras de empleo y/o de generación de mayor calidad de vida y/o preservadoras del medio ambiente.

2

TERMINOLOGÍA Y CONTEXTUALIZACIÓN



2
TERMINOLOGÍA Y CONTEXTUALIZACIÓN

Para poder entender el significado del **Turismo de Frontera**, se considera necesario hacer una breve inmersión en el concepto de turismo en general, haciendo hincapié en el **Turismo sostenible**, término a relacionar necesariamente con Turismo Fronterizo. También es oportuno detenerse en la temática de los diferentes niveles de **política turística** que planean sobre este destino (UE, Portugal, España, CCAA, Regiões de Turismo). Y sobre otros conceptos de menor uso común, pero de interés para este trabajo.

2.1.
CONCEPTOS DE INTERÉS PARA LA COMPRENSIÓN DE ESTE TRABAJO

Según la OMT, el **Turismo** es un fenómeno social, cultural y económico relacionado con el movimiento de las personas a lugares que se encuentran fuera de su residencia habitual por motivos personales o de negocios/profesionales, por duración inferior a un año y sin remuneración en destino. Estas personas, que se denominan *visitantes* pueden ser *turistas o excursionistas*; residentes o no residentes. Además, el turismo conlleva un *gasto turístico*.

Como tal, el turismo tiene, obviamente, efectos en la economía, en el entorno natural y en las zonas edificadas, en la población local de los lugares visitados y en los visitantes propiamente dichos.

Debido a estos impactos, la amplia gama y variedad de factores de producción requeridos para producir los bienes y servicios adquiridos por los visitantes y, al amplio espectro de agentes involucrados o afectados por el turismo, es necesario adoptar un enfoque global sobre el desarrollo, la gestión y la supervisión del turismo. Este enfoque es recomendable con miras a la formulación y puesta en práctica de políticas de turismo nacionales y locales, así como de acuerdos internacionales u otros procesos en materia de turismo.

Como se puede observar en la definición de Turismo, la OMT menciona diferentes conceptos claves:

- **Visitantes:** persona que viaja a un destino principal distinto al de su *entorno habitual*, por una duración inferior a un año, con cualquier finalidad principal (ocio, negocios u otro motivo personal) que no sea la de ser empleado por una entidad residente en el país o lugar visitados. Se clasifica como *turista* si su *viaje* incluye una pernoctación, o como *visitante del día* en caso contrario.
- **Turistas:** si su viaje incluye una pernoctación.
- **Excursionista (o visitante del día):** un visitante del día.

Estos conceptos son de clara importancia en este trabajo, porque la gran debilidad (o veámoslo, como la gran oportunidad) de la frontera es que no se ve como destino de parada, si no como destino de paso; es decir existe un importante volumen de excursionistas y no de turistas.

Existen tres formas fundamentales de turismo: el *turismo interno*, *turismo receptor* y *turismo emisor*. Estas pueden combinarse de diferentes modos para dar lugar a las siguientes otras formas de turismo: *turismo interior*, *turismo nacional* y *turismo internacional*.

- **Turismo interno:** incluye las actividades realizadas por un *visitante* residente en el *país de referencia*, como parte de un *viaje turístico* interno o de un *viaje turístico* emisor. Consideraremos por tanto a efectos de este trabajo turismo interno el realizado por españoles y portugueses.
- **Turismo receptor:** engloba las actividades realizadas por un *visitante* no residente en el destino de referencia, como parte de un *viaje turístico* receptor.
- **Turismo interior:** engloba el *turismo interno* y el *turismo receptor*, a saber, las actividades realizadas por los *visitantes* residentes y no residentes, como parte de sus *viajes turísticos* internos o internacionales. Es decir, el francés de viaje a Portugal y/o España que decide hacer un ruta transfronteriza de las aquí propuestas se englobará en esta categoría.
- **Turismo nacional:** abarca el *turismo interno* y el *turismo emisor*, a saber, las actividades realizadas por los *visitantes* residentes dentro y fuera del *país de referencia*, como parte de sus *viajes turísticos* internos o emisores.
- **Turismo internacional:** incluye el *turismo receptor* y el *turismo emisor*, es decir, las actividades realizadas por los *visitantes* residentes fuera, como parte de sus *viajes turísticos* internos o emisores, y las actividades realizadas por los *visitantes* no residentes en el *país de referencia*, como parte de sus *viajes turísticos* receptores. Por lo que correspondería a un no residente en España, ni Portugal que decide en exclusiva realizar un viaje a la frontera luso-española.

La única diferencia, en términos prácticos a efectos de Portugal y España es que, en el país luso, la promoción nacional y la del denominado mercado interno corresponde a las Regiões de Turismo, que no tienen competencias en materia de promoción internacional (esta corresponde a Turismo de Portugal para el país como destino y a las agencias de promoción externa para las regiones en concreto).

En cuanto a España, la única competencia constitucional de Turespaña (instrumento de la Secretaria de Estado de Turismo, al igual que su homólogo portugués) es la promoción internacional, pero que comparte con las CCAA. No es todo esto un hecho informativo ni anecdótico, si no que complica la ejecución de algunas de las acciones propuestas en este plan de acción, que como indicado en las premisas, se definen como pensadas para su ejecución inicial por los socios, pero que obviamente, en el caso de que se quieran repetir o hacer crecer, necesitarán del apoyo de diferentes instituciones en el futuro.

- **Las estadísticas de turismo:** son necesarias para elaborar estrategias de mercadotecnia, fortalecer las relaciones interinstitucionales, evaluar la eficacia y eficiencia de las decisiones administrativas, y medir el turismo en la economía nacional. Como se plasmará en una de las acciones, es vital desarrollar estadísticas que permitan cuantificar, por ejemplo, el número de turistas extranjeros que han viajado exclusivamente a la frontera, porque esto permitirá, por un lado, conocer el éxito del plan, su retorno y tomar decisiones de futuro. Y a su vez, los datos permitirán realizar un **análisis económico** puesto que el turismo genera directa e indirectamente un aumento de la actividad económica en los lugares visitados, fundamentalmente, debido a la demanda de bienes y servicios que deben producirse y prestarse.

Además, en el análisis económico del turismo, se debe distinguir entre la 'contribución económica' del turismo que se refiere al efecto directo del turismo, y el 'impacto económico' del turismo, que es un concepto mucho más amplio que encapsula los efectos directos, indirectos e inducidos del turismo y que debe ser estimado mediante la aplicación de modelos específicos para su cuantificación.

Como segundo bloque, habrá que definir el concepto de **turismo sostenible**. Para entender las implicaciones de este término, habrá que atender a las indicaciones de la OMT, que lo comprende subsumido en los siguientes principios:

I) Conservación de los recursos culturales y naturales para su uso y disfrute continuado en el tiempo junto con la promoción, el mantenimiento y la mejora de la calidad ambiental. Impacto mínimo sobre el medio ambiente.

II) El desarrollo turístico de cada destino se ha de planificar y ejecutar de tal forma que no cause problemas ambientales ni socio-culturales. Respeto a la cultura local y a la diversidad social de cada destino.

III) Prevalecimiento de la búsqueda de un elevado nivel de satisfacción de los visitantes en cada destino turístico, de tal forma que éste pueda mantener su prestigio y calidad como tal destino de forma continuada en el tiempo; y,

IV) La sociedad, en general, ha de hacerse partícipe de los beneficios que reporte el turismo.

V) Aseguramiento de unas buenas prácticas económicas, empresariales y laborales que permitan y fomenten el crecimiento económico sostenido y el bienestar entre la población tanto entre los viajeros como de los residentes en los destinos turísticos y zonas anfitrionas de los visitantes.

Es importante mencionar, en lo que a los aspectos de mercado se refiere, (Loureiro, 2012) que la sostenibilidad también tiene efectos positivos directos en el negocio turístico: como apunta el trabajo de Loureiro, sí que puede concluirse que existe un potencial económico ligado, por ejemplo, a la biodiversidad (a mayor biodiversidad, mayores flujos, debido a la relación causal con los niveles de demanda) y este tipo de análisis pueden utilizarse para apoyar el desarrollo turístico sostenible.

Para poder desarrollar el concepto del "Turismo de Frontera" es interesante finalmente hacer una reflexión sobre la importancia del Turismo en las prioridades de desarrollo de la Unión Europea y, el Turismo Sostenible, tan ligado a un escenario como el de la Frontera hispano-lusa. "El turismo se considera un componente importante de las acciones de desarrollo económico regional y una importante fuente de empleo en la Unión Europea. Esto fue reconocido en el Tratado de Maastricht que admitió por primera vez, que las políticas de la UE deberían incluir medidas en el campo del turismo. En la mayoría de las regiones transfronterizas el turismo ahora es un componente importante de las estrategias o conceptos de desarrollo y es una de las prioridades en sus programas operativos INTERREG".

Las pautas de desarrollo del turismo sostenible y las prácticas de gestión son aplicables a todas las formas de turismo en todos los tipos de destinos, incluido el turismo de masas y los diversos segmentos de turismo de nicho. Los principios de sostenibilidad se refieren a los aspectos ambientales, económicos y socioculturales del desarrollo del turismo y se debe establecer un equilibrio adecuado entre estas tres dimensiones para garantizar su sostenibilidad a largo plazo.

El desarrollo del turismo sostenible requiere la participación informada de todas las partes interesadas pertinentes, así como un fuerte liderazgo político para garantizar una amplia participación y la creación de consenso.

Lograr un turismo sostenible es un proceso continuo y requiere un monitoreo constante de los impactos, introduciendo las medidas preventivas y / o correctivas necesarias cuando sea necesario. Todo esto, refuerza la defensa que se va a presentar sobre la necesidad de un ente de gobernanza propio y exclusivo para Destino Frontera.

Finalmente, hacer benchmarking quiere decir "medir y evaluar" las prácticas propias y las de los demás.

Según S. Cook (1995), el benchmarking es un proceso de identificación, comprensión y adopción de las prácticas más relevantes. Hacer benchmarking presupone capacidades críticas que permitan al "benchmarker" comparar las performances, es decir comprender "por qué otros hacen las cosas de manera más eficaz y eficiente" (Codling, 2000:12). Independientemente de la especificidad del sector de referencia, los objetivos de un estudio de benchmarking son: establecer y definir una estrategia, innovar la gestión y llevar a cabo la planificación estratégica.

En turismo, el benchmarking facilita la comprensión de la posición competitiva de un destino, de su gestión y de sus buenas prácticas.

M. Kozak (2004) distingue dos tipologías de benchmarking del sector turístico:

- **Benchmarking de la organización turística:** consiste en evaluar la performance de una organización y de sus departamentos; se realiza si las organizaciones están dispuestas a facilitar informaciones y datos.
- **Benchmarking del destino turístico:** es más sensible hacia las oportunidades políticas, sociales, medioambientales y tecnológicas. Los datos necesarios se pueden conseguir con más facilidad.

El benchmarking de los destinos turísticos apareció durante la segunda mitad de los años 1990; aunque es más complejo de realizar, conlleva más beneficios porque analiza aspectos económicos, sociales y culturales de un destino. Puede ser realizado desde una perspectiva interna **benchmarking interno** de los destinos turísticos o externa **benchmarking externo** de los destinos turísticos.

El benchmarking interno del destino turístico: pretende mejorar el rendimiento interno a través de medidas cuantitativas y cualitativas. Este enfoque interno lleva a investigar métodos y prácticas relevantes para crear estrategias locales basadas en características específicas y facilita a las agentes turísticos (como por ejemplo hoteles, bares, agencias de viajes) un estudio basado en encuestas y entrevistas a operadores turísticos y a clientes.

El benchmarking externo: se realiza a raíz de una creciente importancia de los destinos turísticos y de todo lo que con este está relacionado. Para realizarlo, se seleccionan los destinos turísticos en el mundo a través de informaciones sobre los destinos y sus prácticas.

Precisamente por ello, para un destino "non nato" aún como es el caso del que nos ocupa, el benchmarking es una preciosa herramienta de trabajo de campo para identificar las buenas prácticas existentes en esta materia en otras fronteras del mundo, o, las ya existentes puntualmente en alguna subregión para su extrapolación a la totalidad o a alguna de ellas.

Las grandes ventajas del benchmarking es que ayuda a la implementación de soluciones ya probadas y reduce tiempos y el riesgo de errores. Como apunte negativo, no conlleva innovación, lo que se corregirá en este trabajo complementando las iniciativas resultado de esta herramienta, para darles personalidad propia del territorio.

2.2.
LA GESTIÓN PÚBLICA DEL TURISMO EN LA PENÍNSULA IBÉRICA

Corresponde también a este apartado realizar una muy breve presentación de las instituciones internacionales involucradas con el sector turístico de modo directo. La ordenación turística de los diferentes Estados miembros de la UE se ve afectada por las respectivas legislaciones nacionales y por dos entes supranacionales que inciden sobre ella: la **Organización Mundial del Turismo** (OMT) y la **Unión Europea** (UE). Sin embargo, hay que señalar que su grado de incidencia es diferente: por un lado, se encuentran los documentos emanados de la OMT, que no obligan a los países miembros, y que en este documento se usan, sobre todo como fuentes secundarias por el grado de rigor que tienen y, por otro lado, los provenientes de la Unión, entre los que se pueden encontrar tanto Reglamentos, Directivas y Decisiones, que sí son de obligado cumplimiento para los Estados miembros (aunque con diferentes grados de obligatoriedad), así como Recomendaciones y Dictámenes.

La mayor parte de los países comunitarios forman parte de los 154 miembros de la OMT, cuyo objetivo fundamental es: "Promoción y desarrollo del turismo con vistas a contribuir al desarrollo económico, la comprensión internacional, la paz, la prosperidad y el respeto universal, y la observancia de los derechos humanos y las libertades fundamentales para todos, sin distinción de raza, sexo, lengua o religión."

Hay que detenerse algo más en lo que se refiere a la UE y a la estructura político-administrativa de los dos países donde nace este proyecto; primero, para realizar una crítica constructiva al papel que las instituciones europeas deben realizar en turismo y segundo, para entender donde residen las competencias en esta materia.

Tabla 2.2.1. Histórico de normativa y planificación más resaltable emanada de la Unión Europea en materia turística.

Año / s	*Institución.*	*Actividad.*
1982	Comisión Europea.	COM (82) 385 "premières orientations pour une politique communautaire du tourisme".
1983	Parlamento Europeo	Dictamen sobre la comunicación anterior (en conjunto con Comité Económico y Social)
1984	Consejo Europeo.	Résolution du Conseil du 10 Avril 1984 concernant une politique communautaire du tourisme.
1986	Consejo Europeo.	Recomendación del Consejo 86/666/CEE, relativa a la seguridad de los hoteles existentes contra los riesgos de incendio.
1990	Comisión Europa. Propuesta Comisión Comité Económico y Social.	Directiva 90/314/CEE, relativa a los viajes combinados, las vacaciones combinadas y los circuitos combinados. Año Europeo del Turismo. Dictamen "Turismo y Desarrollo regional".
1991	Comisión Europea.	Plan de medidas comunitarias a favor del turismo.
1995	Comisión Europea.	Libro Verde: "El papel de la Unión en materia de turismo".

1996	Parlamento Europeo.	Philoxenia (primer programa anual en turismo); ejecución abandonada por falta de unanimidad en el Consejo.
1999	Consejo UE.	Temática del Consejo: "Turismo y empleo".
2001	Comisión Europea.	Comunicación: «Un marco de cooperación para el futuro del turismo europeo». COM (2001) 665. Informe "Consejo europeo del 21 de septiembre: situación del sector turístico europeo.
2002	Consejo de la UE.	Resolución del Consejo, de 21 de mayo de 2002, sobre el futuro del turismo. "Agenda 21-Sostenibilidad en el sector turístico europeo".
2003	Comisión Europea.	COM (2003) 716: "orientaciones básicas para la sostenibilidad del turismo en Europa".
2004	UE.	Constitución Europea.
2005	Parlamento Europeo.	Resolución, de 8 de septiembre de 2005, sobre las nuevas perspectivas y los nuevos retos para un turismo europeo sostenible.
2006	Comisión Europea.	Directiva 2006/7/CE, 15 de febrero de 2006, relativa a gestión de calidad de las aguas de baño.
2007	Comisión Europea.	COM (2007) 621 — Agenda para un turismo europeo sostenible y competitivo. Resolución del Parlamento Europeo de 29 de noviembre de 2007 (con 5 acciones: "Eden",

	Parlamento Europeo.	"Calypso", Turismo sostenible, Productos turísticos culturales transnacionales y Turismo y accesibilidad para todos).
2008	Comisión Europea.	Directiva 2008/122/CE, relativa al aprovechamiento por turno de bienes de uso turístico por parte de los consumidores.
2010	Comisión Europea.	COM (2010) 352 "Europa, primer destino turístico del mundo: un nuevo marco político para el turismo europeo".
2011	UE-Parlamento Europeo. Parlamento Europeo	Reglamento (UE) nº 692/2011: un marco común para el desarrollo, la producción y la difusión con carácter sistemático de la información estadística sobre el turismo recopilada en los Estados miembros. Resolución P7 (2011)0407 sobre la base de su informe de propia iniciativa (el primero tras el Tratado de Lisboa) sobre Europa, primer destino turístico del mundo: un nuevo marco político para el turismo europeo.
2014	Comisión Europea. Comisión Europea.	COM (2014) 86, de 20 de febrero de 2014: "una estrategia europea para un mayor crecimiento y empleo en el turismo costero y marítimo". Guía de fondos europeos para el turismo.

Fuente: elaboración propia[1]

[1] No se recogen varias normativas y comunicaciones en materias "colaterales" como la mejora en la emisión de visados, Directiva relativa a la lucha contra los abusos sexuales, la explotación sexual de los niños y la pornografía infantil, medidas de lucha contra el turismo sexual, etc.

Política turística en Portugal y España

En cuanto a la **política turística** en el escenario ibérico, la descentralización de la gestión del turismo ha ofrecido la oportunidad de traer a la "arena política" a otros actores (léase sociedad civil, sector privado), y de ahí oportunidades de que surjan proyectos como este, de más difícil desarrollo en países absolutamente centralizados, no en su fase de concepción, si no para su ejecución posterior, dado que los centros de decisión se han encontrado tradicionalmente, muy lejos de la frontera. Esto que en España ha traído la propia constitución, en otros países ha surgido como resultado de un proceso de regionalización (inicialmente municipalización) turística como es el caso de Portugal, pensándose esta con el objetivo de fortalecer la gestión y la planificación, pero, sobre todo, aprovechar el potencial de cada territorio en base a sus características más endógenas que, probablemente, desde una perspectiva de gobierno más macro, resultaban infra-aprovechadas.

No puede obviarse una realidad que, aunque no incluida en el epígrafe terminológico, es el papel de un **actor importante: la política** per se; la realidad constitucional española y la legislativa portuguesa son fruto obviamente de decisiones políticas; en el análisis de la literatura existente, incluyendo hemerotecas, se han encontrado muy pocas referencias públicas de políticos que, en un momento de elevado nivel de responsabilidad, reconociesen que el escenario que se había dibujado tenía problemas o márgenes de mejora; entre este escaso número, se encuentran los siguientes ejemplos:

- En el Congreso Nacional de Turismo de Madrid, 1997, la afirmación de que "las comunidades autónomas actúan con competencia exclusiva sobre la oferta y comparten con la administración central la actuación sobre la demanda" (refiriéndose, obviamente, a la promoción internacional) ya alertaba sobre los peligros de 17 modelos legislativos y reglamentarios distintos (asunto este al que se dedicará un capítulo). Y, si nos referimos a destino frontera, tendríamos que decir 5 (4 regiones fronterizas españolas y 1 portuguesa y 1 más, la nacional en España para temáticas no exclusivamente turísticas pero con repercusión en el sector como la política de visados, por ejemplo); y, por otro lado, la carencia de un diseño de prioridades de política turística global por acuerdo entre gobierno central y comunidades autónomas que sirva de pauta para la acción y, evitar así, la multiplicación del gasto al solaparse las acciones de promoción, entre otras.

- Desde la gestión del turismo en el ámbito nacional también se ha pasado el mensaje a todos los que lo tutelaban regionalmente de que "hay que evitar planteamientos de escepticismo ante la dificultad de las tareas de cooperación y coordinación" señalando que "la prioridad número uno del Ministerio es precisamente la coordinación" (Conferencia Sectorial de Turismo, noviembre, 1994).

Más recientemente, Figuerola resumía el mismo problema tantos años después y define "Coordinar" como el verbo por excelencia para el turismo porque es precisamente el que conjuga y aúna lo que precisamente falta, esto es, una eficaz y eficiente coordinación entre el Estado, las comunidades autónomas, los municipios y otros agentes político-administrativos

del territorio (Figuerola, 2014). Y reitera: "otro de los problemas a destacar es la falta de implicación real por parte de los agentes para el trabajo conjunto" (Figuerola, 2014: 216). Se constata la falta de implicación, de vertebración de actores públicos y privados, locales, regionales, nacionales a la hora de, sobre todo, articular los productos, de apoyar la comercialización, de hacerlo con los menores recursos y de la manera más eficiente".

En definitiva, uno de los grandes retos del sistema turístico en España es el de sensibilizar a los diferentes niveles político-administrativos para unas mayores (o mejores) colaboración y coordinación, de manera que, trazando objetivos comunes y con la mirada en el largo plazo, se logre avanzar en el camino hacia la gobernanza turística de los destinos. Uno de los más graves problemas de nuestro turismo es la descoordinación existente en los procesos de dirección y de ordenación.

Por otra parte, el régimen de competencias administrativas transferidas que contempla la Constitución Española, así como el marco legal del régimen local de los ayuntamientos (en el marco de las responsabilidades y deberes que les condicionan), complican bastante la toma de decisiones.

En lo que a España respecta, consciente de la transcendencia del turismo para el país, el Ministerio de Industria, a través de la Secretaría de Estado de Turismo, impulsó el Plan Nacional e Integral de Turismo (PNIT), con la finalidad de mejorar la competitividad tanto de empresas como de destinos, incrementar la rentabilidad de la industria y apoyar el liderazgo mundial de del país en este sector. Las dimensiones estratégicas que fundamentan el PNIT eran: la fuerza de la Marca España, la orientación al cliente, la planificación de oferta y destinos, el alineamiento de los actores público-privados, la economía del conocimiento, la captación y retención del talento y el fomento de la innovación y el emprendimiento. El Plan, como la política turística del Gobierno, tenía un planteamiento transversal: todas las administraciones, todos los ministerios, la iniciativa privada y también los ciudadanos se implicaron en su redacción y en su ejecución.

La promoción en el exterior se ejecuta a través de las Oficinas Españolas de Turismo. Son ellas las que llevan a cabo las acciones de promoción en los mercados de origen, en colaboración con otros actores (CCAA, entes regionales y locales y clubes de producto). Junto al resto de administraciones y el sector privado, se realizan acciones concertadas, que permiten sumar esfuerzos y tienen de esta forma más impacto y visibilidad.

En cuanto a Portugal, el Ministerio de Economía, a través de Turismo de Portugal (autoridad Nacional de Turismo en Portugal) es responsable de la promoción, mejora y sostenibilidad del turismo, integrando en una única entidad todas las competencias institucionales referentes a la dinamización del turismo, desde la oferta a la demanda. Con una relación privilegiada con otras autoridades y los agentes económicos en el país y en el extranjero, Turismo de Portugal se ha comprometido a fortalecer el turismo como motor de crecimiento importante de la economía portuguesa. Su misión es promover Portugal como destino turístico y aumentar la conciencia del destino en los mercados internacionales. Apoyar el desarrollo de

las infraestructuras turísticas y la inversión en el sector, desarrollar la formación de recursos humanos y regular y fiscalizar los juegos de azar. Turismo de Portugal está estructurado en Direcciones y Departamentos, de acuerdo con las áreas de actuación de planificación y de negocio. Tiene cuatro órganos de gobierno: Consejo Ejecutivo, la Comisión de Apuestas, Comisario y Junta de crédito.

Tabla 2.2.2. Representación de la evolución histórica del turismo en materia de política turística.

	ESPAÑA		PORTUGAL	
	ENTES Y NORMAS	**HECHOS DESTACABLES**	**ENTES Y NORMAS**	**HECHOS DESTACABLES**
1905-1951	Comisión Nacional para fomentar las excursiones turísticas y de recreo del público extranjero. Comisaría Regia de Turismo y la Cultura Artística. Patronato Nacional de Turismo. Dirección General de Turismo. Creación de Iberia.	Primeros congresos internacionales de Turismo (Zaragoza, Madrid). Ordenación sector hotelero. Creación de Paradores Nacionales. Empuje al viaje de reposo en balnearios. Vacaciones veraniegas.	Sociedade de Propaganda de Portugal. Secretariado de Propaganda Nacional e Repartição do Turismo. Creación de las comisiones municipales para el impulso del turismo. Ley 1.152 de 1921: creación de las "comissões de iniciativa"	Primeros congresos internacionales de Turismo (Lisboa). Municipalización del turismo: creación de delegaciones en localidades con interés para el turismo. Impuesto al alojamiento turístico. Ordenación de precios. Apertura de las Casas de Portugal (Paris, Londres y Amberes). Primera Pousada de Portugal.

1951-1976	Ministerio Información y Turismo. Primer Plan Indicativo de Desarrollo Económico y Social de España (segundo en el 68 y tercero en el 71). Ley 48/1963 de 8 de julio. Ley de turismo. Primera trasferencia de competencias. 1965: Estatuto ordenador de las empresas y de las actividades turísticas privadas.	Único objetivo: volumen de turistas. España dependiente del sol y playa. Desarrollo del turismo social, y del concepto de Ciudades de Vacaciones. 1964. España, primera potencia del Mediterráneo.	Lei 2073, do Estatuto de Utilidade Pública. Lei 2082 de Bases do Turismo: Creación de las "Regiões de turismo". III Plano de Fomento (1968-1973). Creación del Fundo do Turismo. Revolución 25 de Abril (74) Creación de la Direção Geral de Turismo.	Exenciones fiscales a inversiones hoteleras. Llega el turista anual un millón. Primeros grandes "resorts" hoteleros (Algarve, Madeira, Troia). Primera mención legislativa del turismo como actividad económica. Construcción del aeropuerto de Lisboa. Fundación de TAP (compañía aérea pública lusa). Creación de la empresa pública ENATUR para la gestión de las Pousadas.

1976-1982	Diversos Ministerios: economía, comercio, transporte, industria. Constitución Española.	Transición. Las CCAA comienzan a dictar el cuerpo normativo que consideran oportuno sobre el turismo en sus territorios. El Estado pasa a segundo plano.	Creación de la Secretaría de Estado de Turismo. Plan Nacional Turismo (1980). Creación de las Escuelas de Hotelería (red dependiente de Turismo de Portugal, no de Educación).	Dependencia (vulnerabilidad) del sol y playa. Portugal sinónimo de litoral.
1982-1992	Transferencias CC.AA. IMPROTUR pasa a denominarse Turespaña.	Necesidad coordinación. El Estado "asume" el escaso papel a que ha quedado relegado con la constitución. Exceso de crecimiento del alojamiento no hotelero.	Las "Regiões de turismo" ya cubren todo el país. Plano Nacional do Turismo. Creación del Instituto de Promoção Turística (1986).	Atribución al turismo del papel de corrector de desequilibrios territoriales. Mayores competencias para las regiones: ordenación de recursos e infraestructuras. Pueden desarrollar sus propios planes, estudios, promoción.

1992-1999	Planes FUTURES I y II. Primera legislación autonómica únicamente dedicada al turismo (País Vasco, 1994).	Primer Plan diseñado por la AGE junto con las CCAA (Futures I). Creación de la Conferencia Sectorial. Creación del Consejo Promotor del Turismo EXPO 92. Crisis económica.		EXPO 98. El desarrollo turístico portugués, gravemente afectado por la crisis económica.
1999-2010	PICTE Turismo 2020 (2007). PNIT.	Calidad como principio determinante.	Reestructur. de la Acción del Estado. Plano Estratégico Nacional do Turismo de 2007. Decreto-lei 67/2008: Creación el ITP (Instituto Turismo de Portugal).	Regiões de Turismo (casi 20) pasan a ser meramente testimoniales. Su número se "adelgaza" a 5. Fuerte proceso de recentralización, excepto Azores y Madeira.
2010-2020	Plan Integral Nacional de Turismo (2012).	Economía del conocimiento. Filosofía de la protección ambiental.	Lei 33/2013. Plan Turismo 2020.	El slogan del Plan 2020 es muy claro: "por una estrategia para el turismo del país y de las regiones".

Fuente: elaboración propia, a partir de Figuerola 2014.

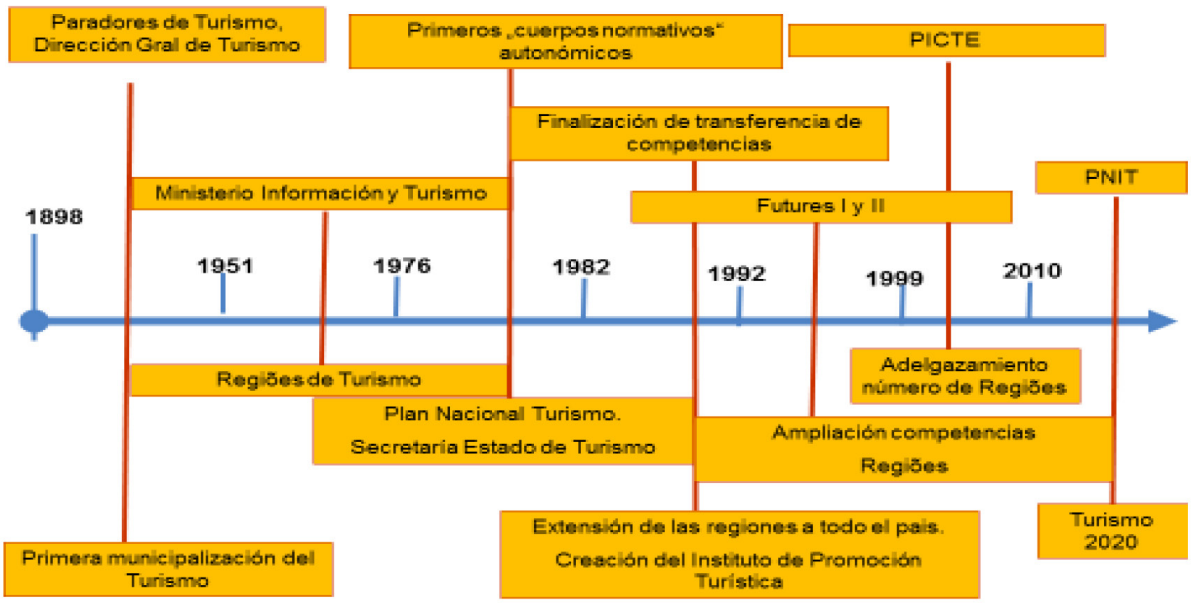
La descentralización del turismo comenzó unos cuarenta años más tarde en España, en relación al país luso. Son veinticinco años de práctica política, en la que la realidad ha ido acomodando concepciones e ideas muy alejadas entre sí, tanto de las élites políticas como de la propia ciudadanía. El reto es, por tanto, posibilitar que esa práctica política siga su curso adaptándose a los nuevos escenarios.

La apuesta por un papel protagonista del municipio tuvo su origen en Portugal. Se les atribuía a estos el mejor conocimiento de la realidad y la potencialidad de su propio territorio, así como la capacidad para desarrollarlo (aunque no se les dieron suficientes herramientas ni recursos para ello). El crecimiento del sector (en cuestiones cuantitativas, volumen de turistas) ha llevado caminos paralelos (hace años, ambos países recibían la quinta parte de las llegadas que reciben hoy en día) y también, en cuestiones cualitativas, como por ejemplo en la dependencia de factores climáticos, del sol y playa, de la touroperación…

Se podría señalar que el Estado autonómico español y el centralista portugués (pero regionalizado turísticamente) necesitan de ajustes institucionales basados en la teoría de la coordinación y del control compatible con sus especificidades. Las estructuras institucionales que en ambos países comenzaron la andadura turística permiten afirmar que la apuesta por la información es, por supuesto, una de las bases más importantes sobre la que también, pueden desempeñarse las funciones de coordinación del sistema.

Se ha dado tanta importancia a este epígrafe por que la conclusión obvia es que, no solo la multitud de niveles competenciales complica la gestión pública de un destino (la enriquece en cuanto a preocupación por su desarrollo, pero a largo plazo las multiplicidades, mensajes incoherentes, exceso de slogans, duplicidades de gasto y por tanto ineficiencias, etc. conlleva efectos negativos obvios) si no, cuando hablamos de un territorio tutelado por dos países con diferente distribución de competencias y un recorrido histórico también diferente, lanzar en e mismo un destino obliga a definir una tutela única que al mismo tiempo haga la interlocución y lleve a consensos a todas las administraciones implicadas, a su vez, con la participación del sector privado.

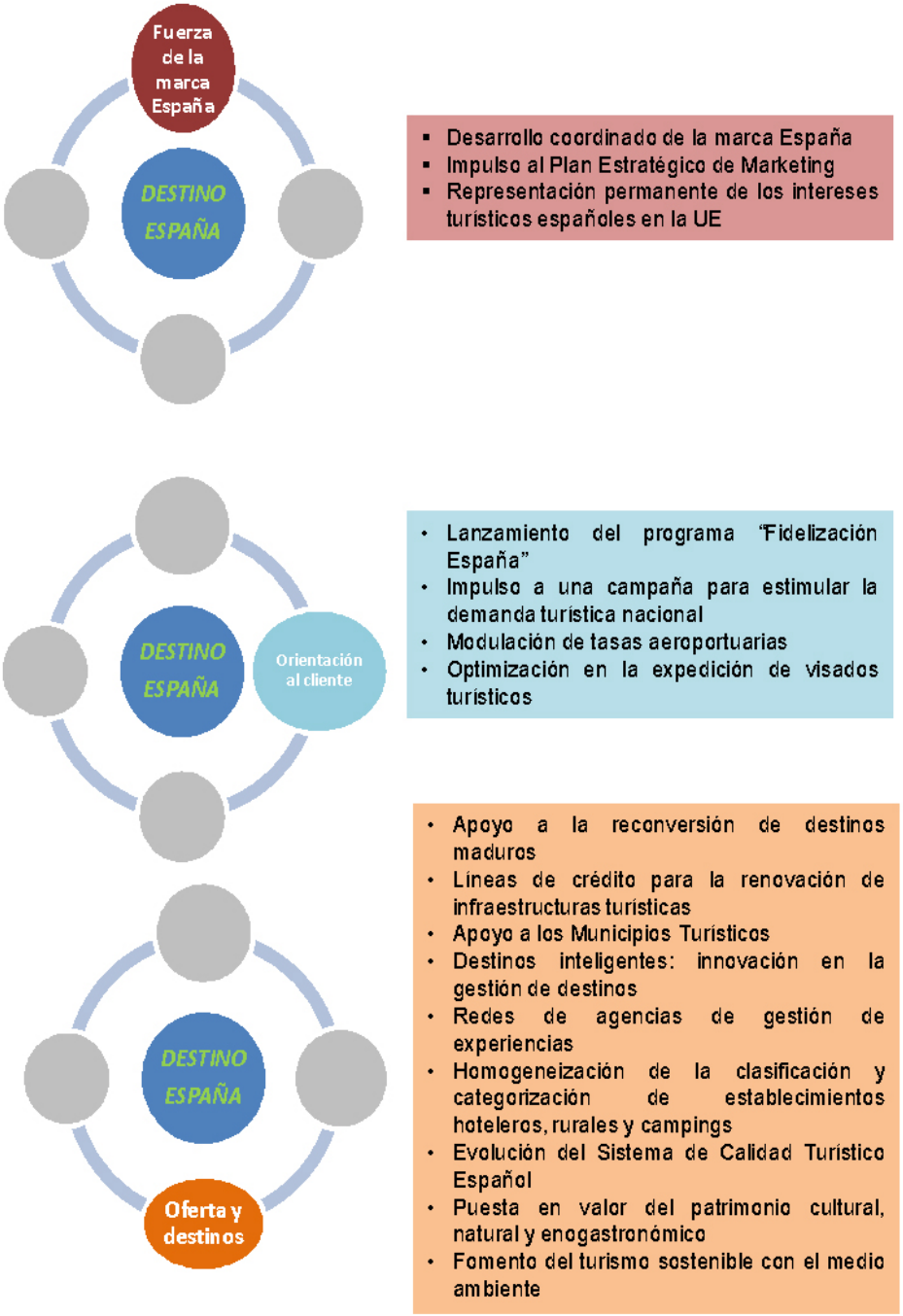
Figura 2.2.1. Resumen gráfico de la evolución histórica del gobierno del turismo en la Península Ibérica.



Fuente: elaboración propia.

En el caso español, en las dos figuras siguientes (dejando ahora el histórico) puede observarse muy gráficamente cuáles son las pretensiones de la administración y su propio papel, es decir, como enfocan esta temática en el plan en vigor del Estado de la Nación para el sector. Igualmente, en la figura 1.8. se representa el estado de la cuestión para el gobierno portugués que en su plan Turismo 2020, refleja el papel protagonista que quiere dar a las regiones.

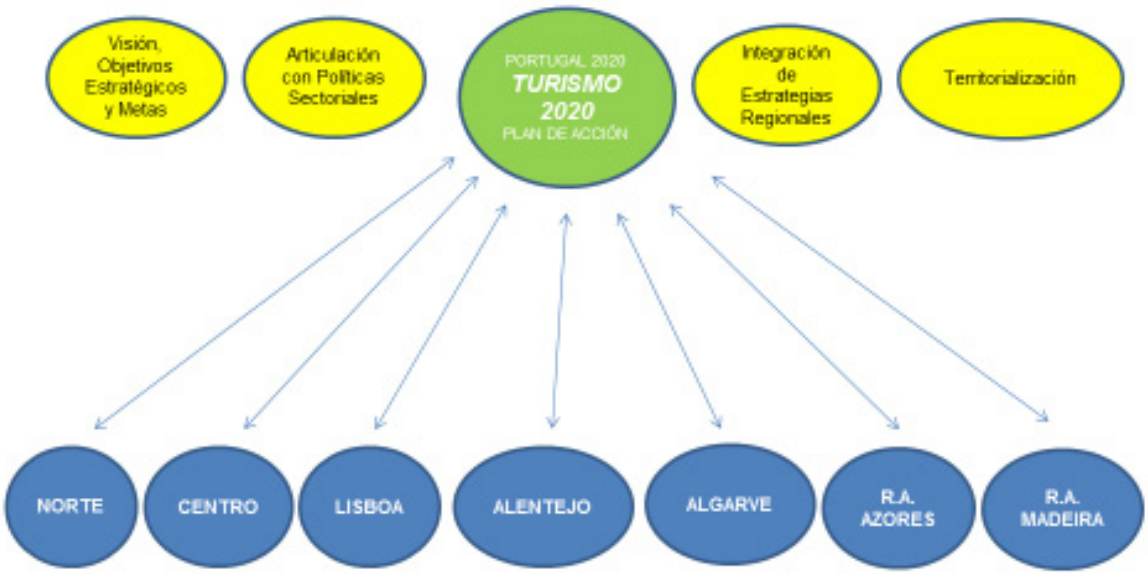
Figura 2.2.2. Paquetes de medidas para la consecución del destino España. El papel de la administración central.



Fuente: elaboración propia a partir de Plan Nacional e Integral de Turismo[2]

[2] Nota: La elaboración de estas dos figuras es propia, pero corresponde casi fielmente en un 100% al gráfico original, puesto que no puede contener matices ni interpretaciones propias a la exposición de las líneas que la administración central ha desarrollado y que dejan entrever cuáles son sus pretensiones en materia de tutela del destino y la marca España. Más adelante se hace el correspondiente análisis inductivo fruto de esta y otras fuentes primarias.

Figura 2.2.3. Presencia de las regiones en la estrategia de Turismo de Portugal.



Fuente: Elaboración propia a partir de Plano de Ação Turismo 2020. Instituto Turismo de Portugal, 2007.

Importa y mucho, haber aclarado el escenario de competencias y el cómo se ha llegado al actual panorama, así como las voluntades de todas las partes, porque un proyecto como Destino Frontera, con dos países y socios de tan dispar naturaleza, tienen, como punto de partida, que tener un conocimiento consciente de su realidad y de la existente al otro lado de la frontera, para inteligentemente, aunar esfuerzos, evitar duplicidades y saber quién puede ayudar a qué en cada una de sus acciones.

2.3. EL TURISMO DE FRONTERA

La frontera siempre constituyó una línea de separación entre dos realidades distintas, pero también la afirmación política y de soberanía de un Estado sobre un determinado territorio. El contacto entre los pueblos, que habitan en estas regiones, es mayor o menor según la porosidad de la frontera y el control del Estado. A su vez, las regiones fronterizas han sido tradicionalmente espacios alejados de los centros de poder, periféricos, con carencias de estructuras de desarrollo y más reducida capacidad económica. Siendo importantes como espacio de delimitación del territorio, no son espacios prioritarios en términos de políticas de desarrollo y cohesión social, principalmente en tiempos de paz. En el caso concreto de los más de 1200 kms. que hacen Frontera entre España y Portugal, las evidencias de falta de crecimiento económica están en la inexistencia de grandes ciudades, polarizadoras de crecimiento económico, pues salvo Badajoz, no puede decirse que exista en ningún caso una

gran urbe fronteriza. Pero "girando" todo esto hacia el turismo, y sin necesidad de grandes conocimientos, parece que hay "más luz".

Bringas (2004: 8) define el turismo fronterizo como el desplazamiento temporal de personas fuera de su lugar habitual de residencia al límite entre dos países adyacentes, originado por el ocio, entretenimiento, salud, negocios, visitas a familiares y / o amigos, religión, eventos sociales o compras, entre otras razones, cuya estadía no exceda de un año y que comprometa al menos una noche en el lugar visitado.

Según la Organización Mundial del Turismo (OMT), los turistas fronterizos son aquellos que permanecen en la frontera durante 24-72 horas, aunque no está claro en esta definición si los turistas que permanecen más de tres noches allí son turistas o no, tampoco indica si se incluirían en la categoría de turismo receptivo o interno en caso de exceder esas 72 horas en el área fronteriza (Orgaz y Moral, 2014).

Bringas y González (2003) identificaron dos tipos de turistas que visitan las zonas fronterizas: el primero se refiere a un turista tradicional, que viaja para satisfacer sus necesidades de ocio y el segundo se refiere a aquellos que viajan por razones de negocios. Valenzuela (2003) señala que el turismo fronterizo no sólo se define por el barrio fronterizo, restaurantes u hoteles, sino que se trata de una interacción continua entre los diferentes actores, produciendo integraciones prácticas y experiencias tanto para turistas, como para residentes.

Los destinos turísticos fronterizos a menudo se caracterizan por las ventajas políticas y socioeconómicas que ofrecen, como impuestos más bajos o políticas más permisivas, lo que favorece el desarrollo de ciertos tipos de turismo (Gelbman & Timothy, 2011). Según Timothy (2001), algunos ejemplos de destinos con ventajas son Llivia (España), Campione (Italia) o Jungholz (Austria). Timothy y Tosun (2003) también mencionan los obstáculos encontrados en las fronteras internacionales, que pueden afectar al flujo de turistas, diferenciando entre dos tipos de barreras: barreras físicas, que son las fortificaciones típicas o cercas; y barreras psicológicas, en las cuales pueden surgir diferentes circunstancias, como las socioculturales en ambos lados de la frontera, diferentes políticas o diferentes circunstancias económicas en cada uno de los países o áreas fronterizas.

3

DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL SECTOR TURÍSTICO



3

DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL SECTOR TURÍSTICO

El gran hándicap que existe para este trabajo y que se ha suplido con investigación de campo y de fuentes secundarias es la escasísima existencia (nula en muchos casos) de fuentes de información turística, que podrían dar base a primeras conclusiones y propuestas de actuaciones. El trabajo de SMI que ha sido de ayuda para la contextualización y diagnóstico y con gran cantidad de material de apoyo resultado de un trabajo de compilación de material diverso existente, no se ha ceñido sin embargo a lo que puede considerarse exclusivamente fronterizo y que da el contenido diferenciador al concepto que se quiere trabajar; los datos en Portugal, deberían haberse recogido a nivel de NUTS fronterizas, datos que existen y se miden, y de los observatorios que puedan existir en España (resultado de los planes de dinamización, excelencia o competitividad que hayan podido tener lugar en zonas fronterizas) o de trabajos académicos de investigación o incluso, en el caso de Eurociudades o entidades del ámbito transfronterizo que hayan podido recogerlos con un histórico razonable.

3.1. ENTORNO MUNDIAL

Aunque hoy en día la temática turística se encuentra en los medios de comunicación a diario, se considera necesario hacer un breve punto de situación sobre el contexto mundial y europeo, para descender al ibérico y al de las regiones fronterizas en particular, simplemente, con el objetivo de contextualizar las expectativas para Destino Frontera.

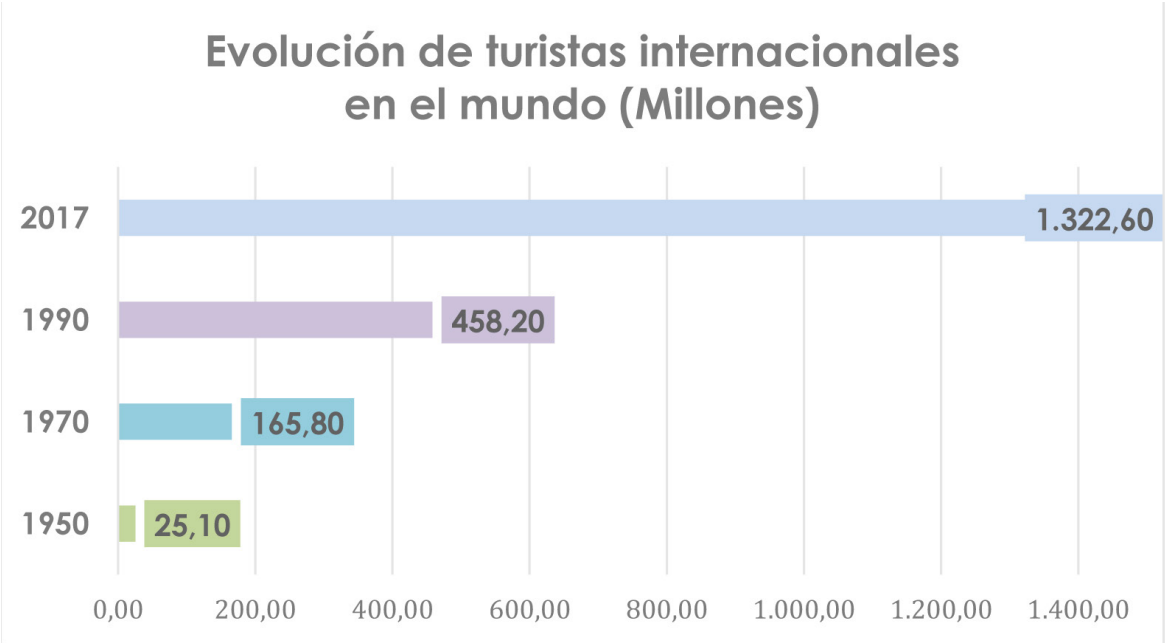
Dado que al trabajo de SMI hace referencia al desarrollo del contexto mundial, no procede aquí, insistir con datos sobre ese contexto, que salvo la foto global, no aportaría nada al trabajo que nos ocupa, razón por la que apenas se hará referencia a la misma. Aquí, de forma selectiva, se van a plasmar los datos más recientes no contenidos en dicho trabajo ex antes, pero únicamente los de interés para respaldar la idea de Destino Frontera y proponer sus acciones de lanzamiento.

El número de llegadas de turistas internacionales (visitantes que pernoctan) creció un 3,9% en 2017 hasta alcanzar una cifra de 1.322 millones en todo el mundo. Fue así el octavo año consecutivo en que el turismo internacional crecía por encima de la media, tras la crisis económica mundial de 2009. Desde los años sesenta del siglo pasado no se había registrado una secuencia similar de crecimiento sólido e ininterrumpido. La demanda de turismo internacional siguió la tendencia positiva de los últimos años previos.

Numerosos destinos arrojaron buenos resultados, mientras que unos pocos sufrieron incidentes de seguridad, por lo que se han observado algunos cambios de dirección en los flujos turísticos, aunque la mayoría de los destinos se han beneficiado del crecimiento general debido a una mayor demanda de viajes, la mejora de la conectividad y el abaratamiento del transporte aéreo.

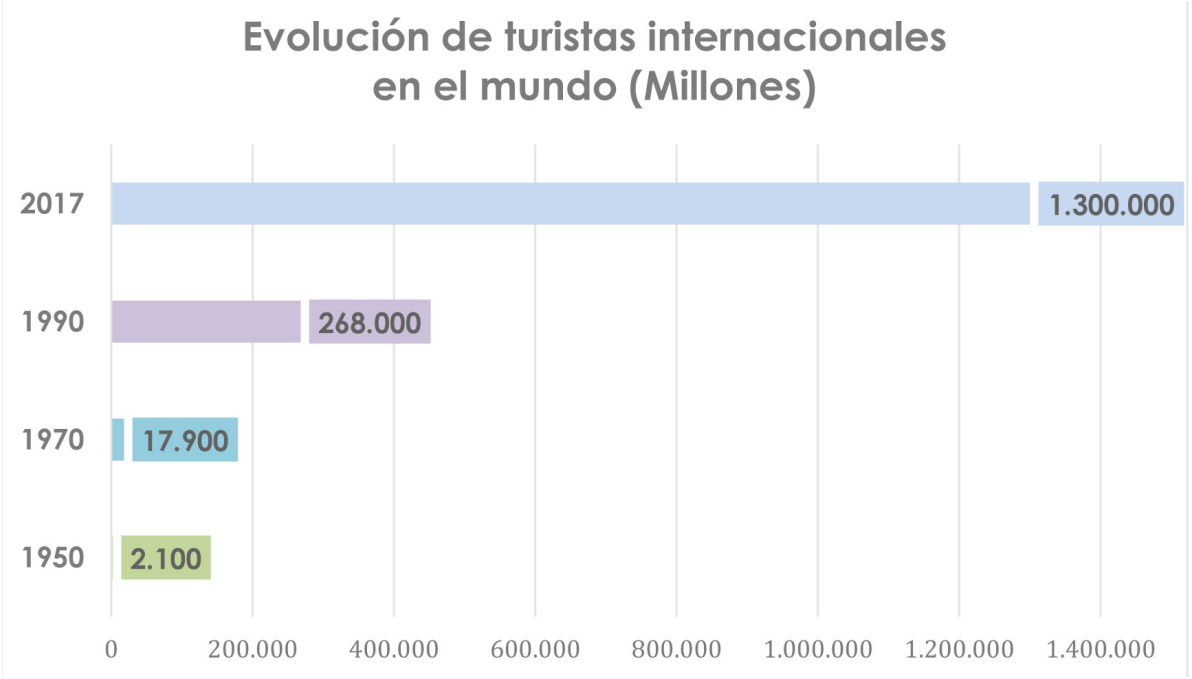
Tomando el cierre provisional del 2017, la evolución gráfica en cuanto a ingresos y número de turistas ha sido la siguiente:

Figura 3.1.1. Evolución mundial de turistas (número).



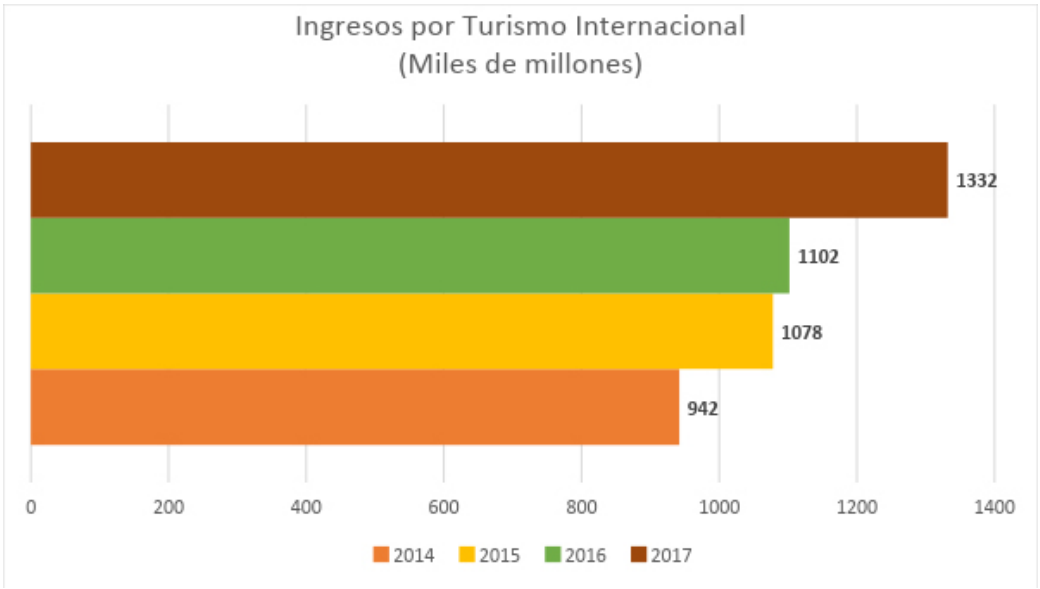
Fuente: OMT, 2018.

Figura 3.1.2. Evolución mundial de turistas (generación ingresos).



Fuente: OMT, 2018.

Figura 3.1.3. Ingresos mundiales por turismo último trienio.



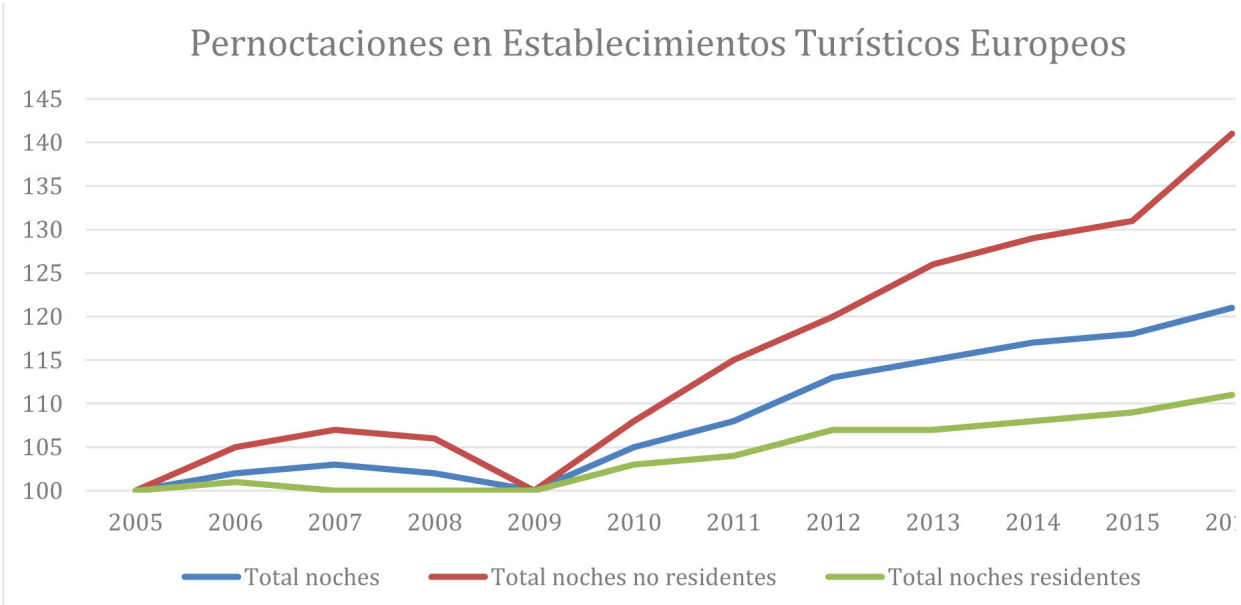
Importante destacar que España (en 2017) se encuentra en el tercer puesto del ranking, hecho a aprovechar como tirón para hablar de sus fronteras y que es el segundo país del mundo por ingresos de turismo, indicador de mayor importancia que el número de personas, per se. Además, España es uno de los mercados emisores que registraron tasas de crecimiento de dos dígitos en gasto turístico.

3.2. EUROPA

Igualmente, para este apartado, nos remitimos al trabajo de SMI, y realizamos aquí, apenas las reflexiones que aportan luz para este trabajo y sobre todo, en cuanto a las expectativas para un destino naciente.

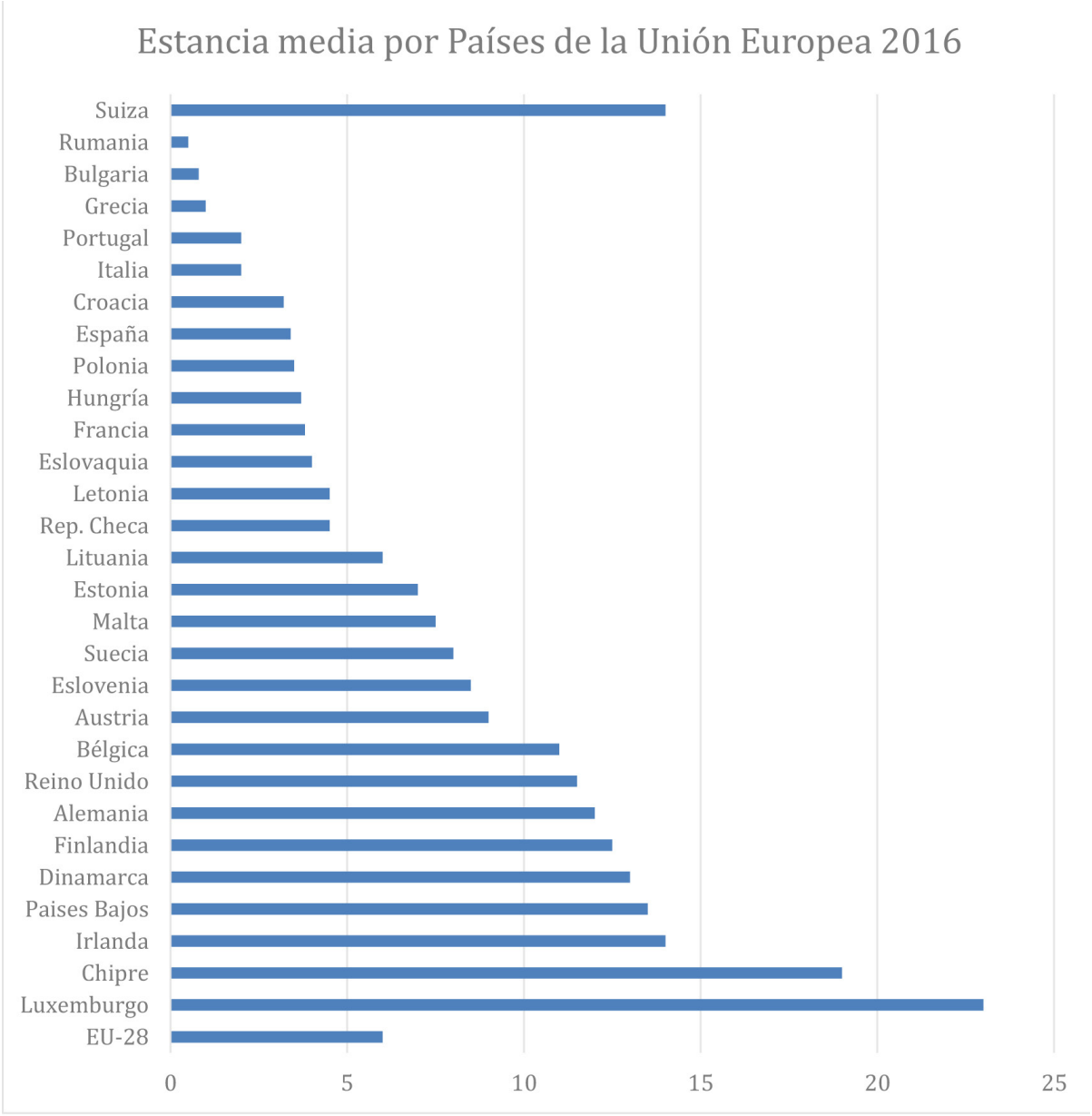
En los últimos años, el número de pernoctaciones en establecimientos de alojamiento turístico ha mostrado, en general, una tendencia al alza, frente a la disminución de 2008 y 2009, que fue transitoria y, a consecuencia de la crisis económica y financiera, ya que el número de pernoctaciones turísticas en Europa disminuyó un 0,6 % en 2008 y un 2,0 % adicional en 2009. Sin embargo, en 2010, el número de pernoctaciones empezó a recuperarse y en 2016 llegó a 2.900 millones de pernoctaciones.

Figura 3.2.1. Evolución pernoctaciones anuales en Europa.



Fuente: Elaboración propia a partir de datos Eurostat.

Figura 3.2.2. Estancia media de la UE segmentada por países.



Fuente: Eurostat.

Europa recibió 616 millones de turistas internacionales en 2016, lo que equivale a la mitad del total mundial, y 13 millones más que en 2015. Esto corresponde a un crecimiento del 2%, lo cual refleja resultados variables por destino.

Los ingresos por turismo internacional crecieron en Europa un 1% en términos reales, llegando a los 447.000 millones de dólares. (404.000 millones de euros), lo que representa el 37% de los ingresos mundiales.

El crecimiento de **Europa Meridional y Mediterránea** (+1%) fue modesto, a pesar de los buenos resultados de la mayoría de los países, en especial Portugal (+13%), y España, como principal destino (+10%) (también Croacia (+9%), destinos balcánicos como Serbia (+13%), Eslovenia (+12%) y Albania (+8%) tuvieron tasas de crecimiento importantes, al igual que destinos insulares como Chipre (+20%) y Malta (+10%)). El fuerte descenso de llegadas sufrido por Turquía debido a los atentados terroristas y un fallido golpe de estado influyó negativamente en la media.

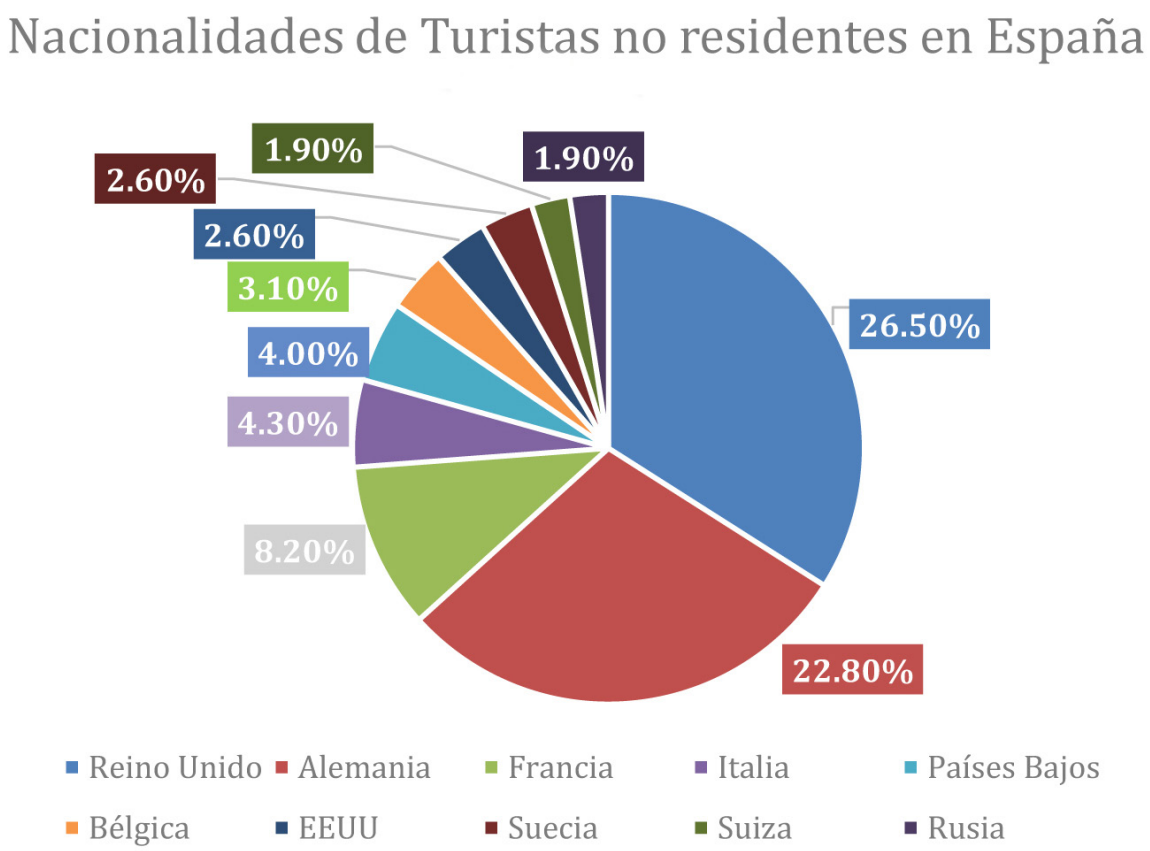
3.3.
ESCENARIO IBÉRICO (ESPAÑA Y PORTUGAL)

Tal y como indican **Sara Morgado Nunes** y **Ana Rita García** en su estudio **El Turismo Ibérico**: Un estudio de la afluencia turística: "España y Portugal disfrutan de una localización geográfica privilegiada, una vastísima oferta en lo que respecta al patrimonio cultural, histórico, ambiental y natural, con períodos de exposición solar de los más elevados de Europa. Uniendo a estos factores otros como la facilidad de acceso y la estabilidad social y política, la Península Ibérica atrae anualmente a miles de turistas de las más diversas proveniencias geográficas. La Península Ibérica posee pues, en este dominio, capacidad competitiva".

Los datos que, a efectos de este trabajo interesan, remiten nuevamente al trabajo de SMI. Lo que, de modo práctico aquí, se debe poner de manifiesto son las siguientes variables:

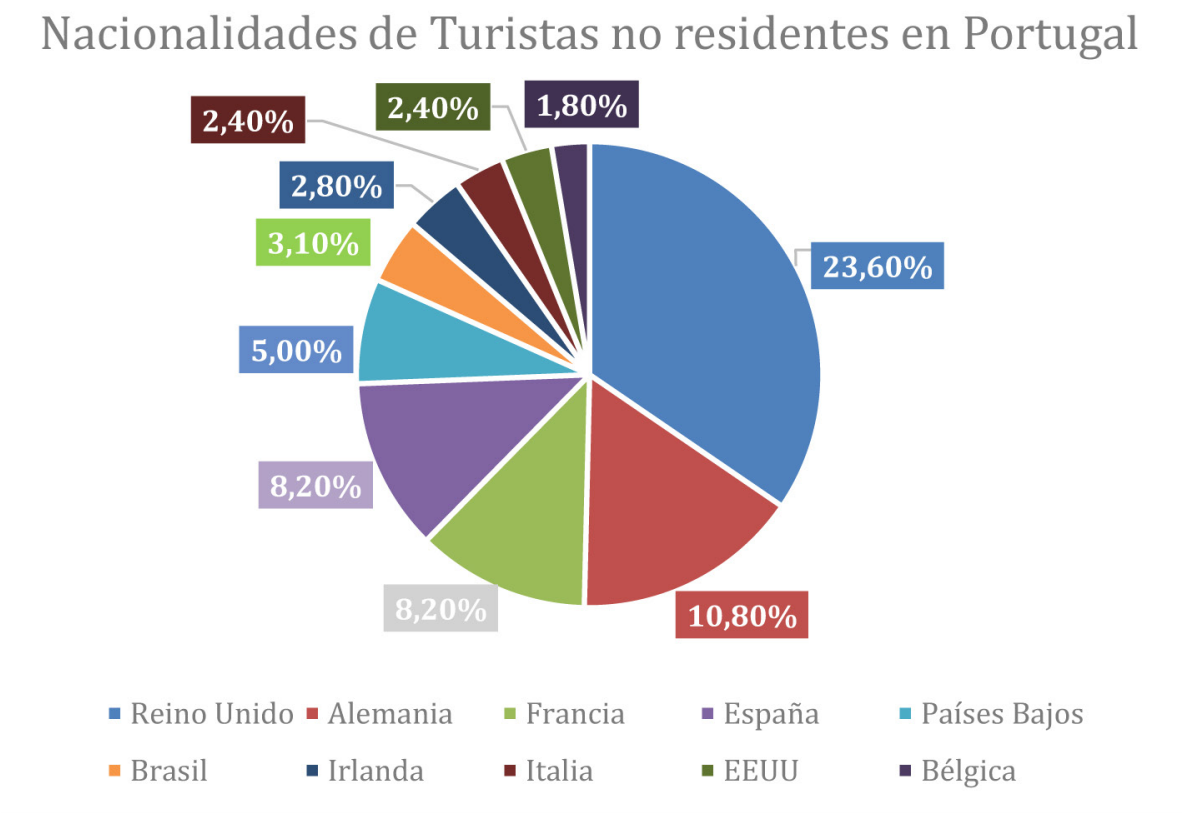
- La evolución reciente de ambos países y sus perspectivas.
- La comparación de destinos emisores de ambos países, puesto que, si son compartidos, será mucho más fácil focalizar la promoción.
- Los datos de turismo interno ibérico.

Figura 3.3.1. Volumen Turismo Internacional España según mercados de origen.



Fuente: Elaboración propia a partir de datos Eurostat.

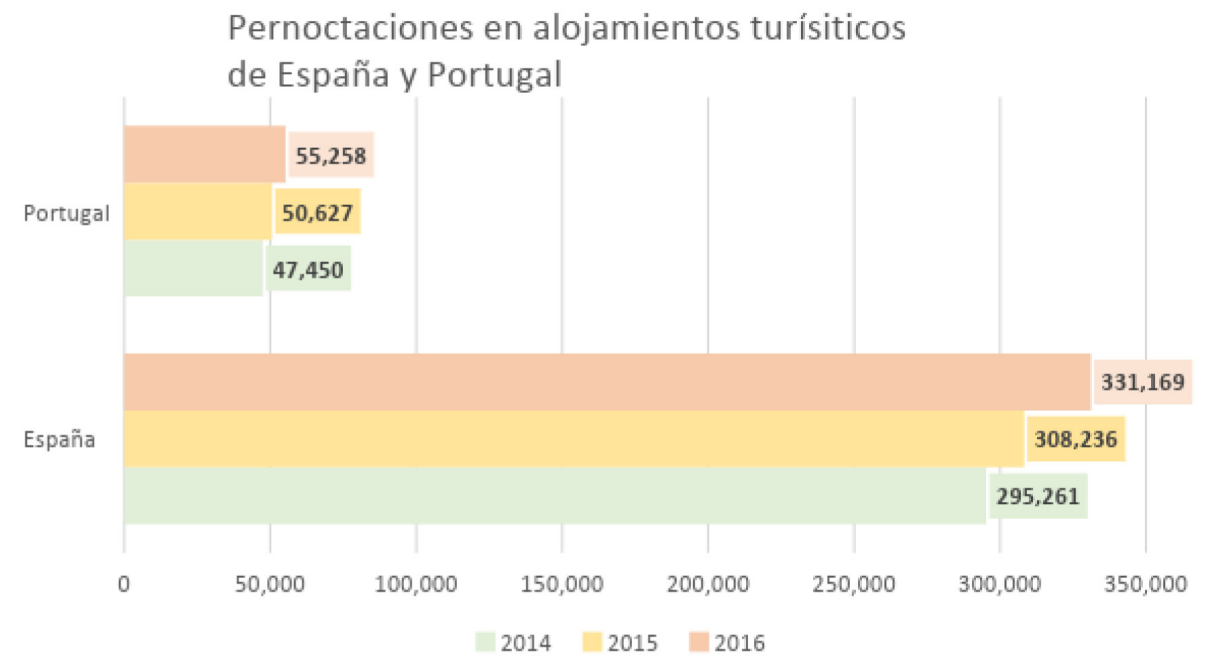
Figura 3.3.2. Evolución de ingresos por turismo internacional.



Fuente: Elaboración propia a partir de datos Eurostat.

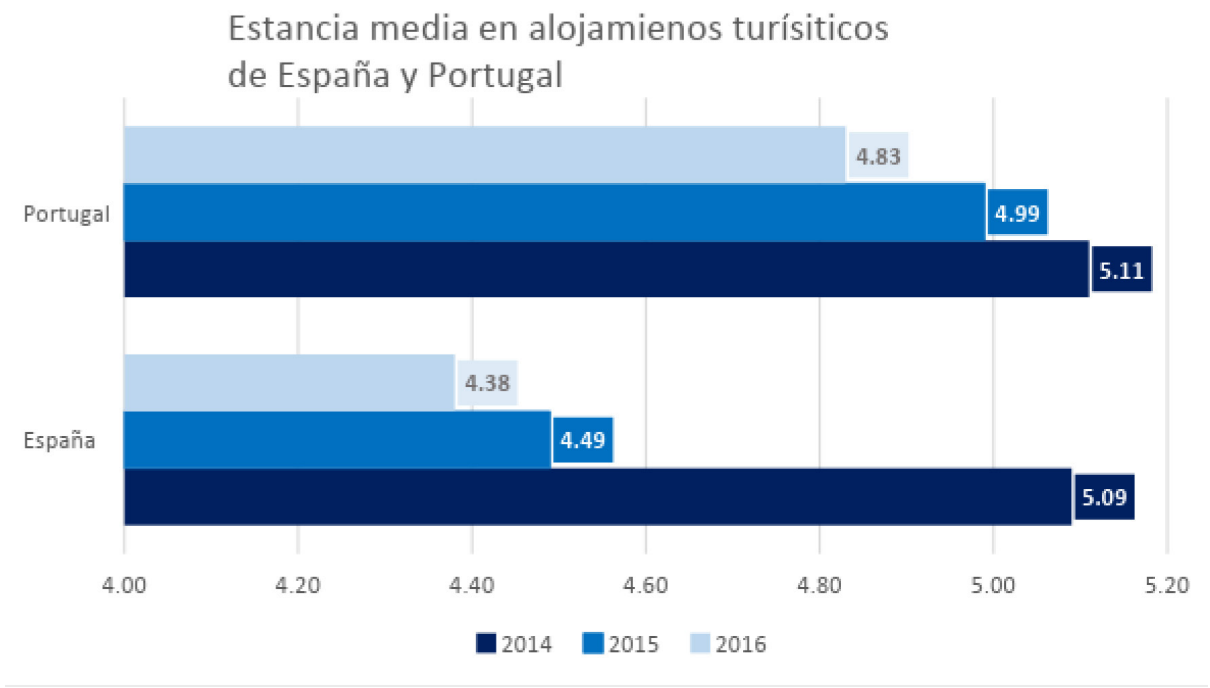
Una primera conclusión de cara a este trabajo en lo que al enfoque de marketing respecta, es que compartiendo España y Portugal la concentración de turismo internacional en Reino Unido, Alemania y Francia y, con expectativas de bajada del mercado británico por el efecto del Brexit, se debería valorar una posible concentración de esfuerzos en Alemania y Francia, a los que añadir España por su importancia en el conjunto del turismo receptor portugués, así como, obviamente, el mercado portugués.

Figura 3.3.3. Pernoctaciones en España y Portugal en el último trienio.



Fuente: Elaboración propia a partir de datos INE y Turismo de Portugal.

Figura 3.3.4. Estancia media en España y Portugal en el último trienio.



Fuente: Elaboración propia a partir de datos INE y Turismo de Portugal.

En el 2016, los turistas residentes en Reino Unido y Alemania fueron los que más pernoctaron en establecimientos de ambos países Ibéricos.

Un dato que destacar es que los turistas españoles ocupan el tercer lugar entre los que más visitan Portugal, con un 8.2%. Sin embargo, Portugal no pertenece al grupo de los 10 países cuyos residentes pasan la mayor parte de las noches en España; como se ha dicho este dato es simplemente resultado de otra realidad, el tamaño del país y del universo de sus turistas potenciales por un lado, y el peso de países con mayor masa crítica poblacional por otro.

Las regiones ibéricas con las tasas de ocupación más elevadas fueron las Islas Baleares, Canarias y Madeira, todas ellas no transfronterizas.

3.4.
SUB-REGIONES FRONTERIZAS

Este es un proyecto plurirregional que incluye 7 provincias españolas (Ourense, Pontevedra, Zamora, Salamanca, Cáceres, Badajoz y Huelva) y 10 distritos portugueses (Viana do Castelo, Braga, Vila Real, Bragança, Guarda, Castelo Branco, Portalegre, Évora, Beja y Faro), abarcando las 5 subregiones de la frontera:

- Galicia Sur - Norte de Portugal.
- Castilla y León – Norte de Portugal.
- Castilla y León – Centro de Portugal.
- Extremadura – Alentejo.
- Andalucía – Algarve.

Nos remitimos en este epígrafe al trabajo realizado por SMI al que competía la compilación de datos y que apuntan a que no existen datos estadísticos rigurosos y suficientes a nivel micro.

A pesar de ello, a priori, para poder establecer la idoneidad o el potencial de desarrollo turístico de la frontera España-Portugal, si se pueden realizar ciertas reflexiones:

- Existe un interesante y creciente volumen de turismo transfronterizo que no pasa (o no para) en las fronteras, por desconocimiento o desinterés y que no incluye las zonas fronterizas en su plan de viaje.
- España ha seguido su crecimiento turístico de forma continua en los últimos años en los que Portugal, por su lado, ha tenido un crecimiento exponencial imprevisto para el sector.
- Cierto es que en ambos países existe un importante volumen de "turismo prestado" por razones de seguridad (mejor dicho, de inseguridad de destinos competentes) pero que ha de aprovecharse para su consolidación, ofreciéndole razones diferenciadoras para disfrutar del destino y consolidarlo. La frontera puede, por qué no, ser una de ellas.
- Un importante volumen de turismo doméstico en España que, por razones de distancia y precio, bien podría conseguir ver Portugal como una continuidad de su propio país para sus viajes de escapada. Siendo el mercado portugués para España un "mercado interno alargado".

- España es el cuarto país de afluencia a Portugal, en cambio Portugal no está dentro de los diez primeros países de afluencia a España, esto es un dato muy destacable a la hora de trabajar las acciones turísticas, sobre todo analizar las causas y establecer un plan de acción para conseguir estar dentro de ese top ten.
- El crecimiento de turismo de frontera ha de tener un crecimiento por fases, y se sustentará en un principio, quizás (otro aspecto a planificar) con un alto componente de excursionismo en una primera etapa (que además permitirá el convencimiento para el crecimiento cuantitativo y cualitativo de la oferta del sector privado).

4

METODOLOGÍA



4 METODOLOGÍA

Bajo una múltiple metodología de análisis, comparación y evaluación de documentos, de trabajo de campo y estudio de casos, se persigue hacer un análisis riguroso del escenario existente y de sus márgenes de mejora, concluyendo con la especificación de recomendaciones de actuación y de seguimiento y control de la ejecución de las mismas.

FUENTES PRIMARIAS

El trabajo empírico se ha realizado incluyendo: estudios de caso, focus group, consulta escrita (on line) a representantes del sector y entrevistas.

Tanto las encuestas, como las entrevistas han sido duplicadas para los dos países objeto de este trabajo en lengua propia; Los destinatarios (aproximadamente 400 en total y participantes (250 aproximadamente) representan al sector público y privado específicamente en ambos casos relacionados con la temática de estudio por ser interlocutores de los socios o personas indicadas por estos o identificadas por Galaxipotential, incluyendo sector público y privado, así como expertos sectoriales que aportan una visión imparcial general sobre los dos países.

Focus Group

Tal y como requerido por la entidad contratante, se han realizado una totalidad de 5 focus en sesiones pensadas para reflexionar sobre la oferta y la demanda, en el marco del desarrollo del concepto de turismo de frontera y de las actuaciones necesarias para el mismo. Los participantes han sido seleccionados por los socios del proyecto, habiéndose solicitado colaboración tanto a los socios responsables (ejemplo: Odiana), como a los socios en general (ejemplo: Diputación de Huelva).

A petición de la Diputación de Huelva se ha realizado un focus group adicional en sus instalaciones. En cuanto a la metodología de la mismas, estas dinámicas grupales han constado de un tronco común de explicación del proyecto y de test de ideas previas del equipo sobre posibles acciones a desarrollar (en base al trabajo de fuentes secundarias y al análisis de la literatura existente, así como del know how interno).

Se han desarrollado de modo diferente en cuanto a las preguntas lanzadas para recogida de información, siendo que para el conocimiento de la oferta se ha preguntado sobre la percepción de su competitividad, las deficiencias a subsanar, accesibilidad, experiencias de cooperación transfronteriza, recursos o productos a compartir o hacer crecer hacia el otro lado de la frontera, …. y para el conocimiento de la demanda, se ha preguntado sobre perfil de los turistas, nivel de marketing del establecimiento, necesidad o interés en trabajar con empresas del otro lado de la frontera, estacionalidad, experiencias de colaboración anteriores, apoyo de las instituciones, etc.

La duración media ha sido de 2 horas en cada dinámica y el número de participantes ha oscilado desde 1 (apenas en un caso) a un máximo de 18-20.

Como propuesta de mejora, Galaxipotential presentó dos herramientas más para complementar los focus group/dinámicas grupales:

- **Entrevistas en profundidad**

  Para facilitar la participación a personas de interés para este trabajo, pero sin disponibilidad de tiempo y que valiese la pena ser consultadas individualmente por su know how en la materia.

- **Encuestas anónimas on line**

  En el caso de las encuestas, asegurar la aportación de opiniones e ideas a quienes no pudiesen participar en los focus group, o para recabar las opiniones de conocedores de las regiones, pero que se encontrasen físicamente en otros lugares.

FUENTES SECUNDARIAS

Por un lado, de análisis de la literatura existente para la presentación del estado del arte, pero también, para el aprovechamiento de ideas y propuestas vigentes, desdoblándose el estado del arte en análisis de textos propiamente dicho y en estudio de casos.

Datos estadísticos, tanto los expuestos en el trabajo de SMI, como otros complementarios a aquellos. Estos no se encuentran exclusivamente en el apartado elaborado para ello, sino que se hace alusión a ellos oportunamente en el documento.

KNOW HOW PROPIO

Como puede observarse (ver anexo) el equipo redactor tiene experiencia en planificación turística en algunos casos y en regiones fronterizas en otras, lo que ha permitido hacer un brainstorming interno para la definición de las acciones.

Resumiendo, podemos decir que se recurre a los siguientes métodos:

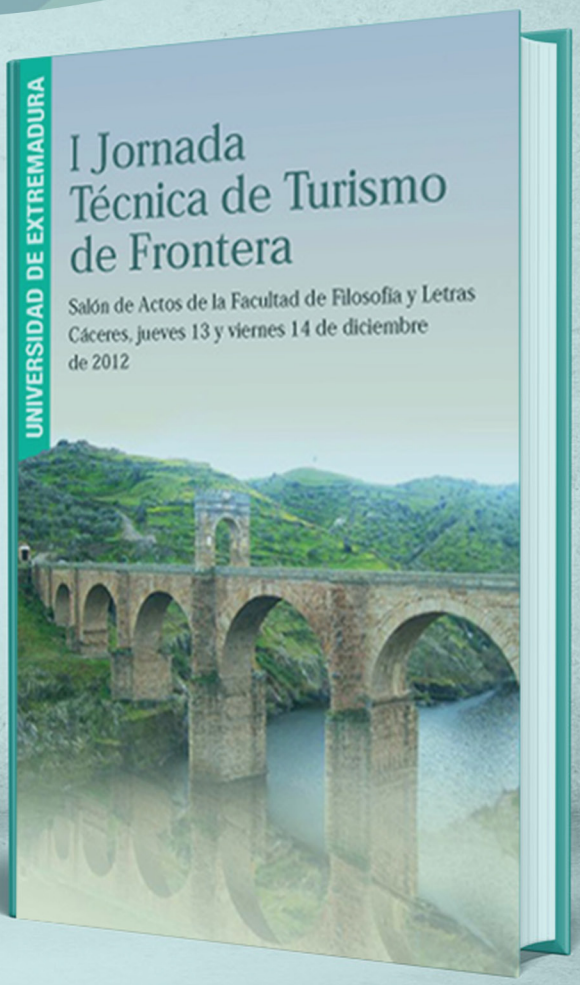
Tabla 4.1. Resumen metodología.

	Fuentes
Deductivo.	Todos
Inductivo.	Know how propio y uso de la literatura existente
Observación.	Benchmarking y análisis de la literatura existente
Campo.	Focus Group, Entrevistas y Encuestas on line
Análisis.	Estudio de la literatura existente
Interpretación.	Todos

5

ANÁLISIS DE LA LITERATURA EXISTENTE





5

ANÁLISIS DE LA LITERATURA EXISTENTE

Desde los años 80, probablemente por la coincidencia con la entrada de España y Portugal en la entonces UE, se han venido realizando algunos trabajos y estudios de investigación; con el objetivo de su aprovechamiento para este trabajo, se ha realizado una revisión de las conclusiones de los trabajos académicos y proyectos de investigación que conforman lo que podemos considerar la literatura científica sobre el turismo fronterizo. Con el análisis de las conclusiones de los más relevantes a efectos de lo que interesa para este plan de acción (bien por las propuestas vigentes o aprovechables, bien como de las reflexiones científicamente sustentadas) se compilan en este apartado las que pueden apoyar y/o condicionar las propuestas de este documento.

La primera conclusión general que procede es, que, a la luz de toda la investigación y trabajos de compilación de datos, cartografía y mapas de recursos, la abundante literatura es la base para pasar a la acción, siendo que además de abundante es reciente. Como uno de los autores dice "una frontera muy conocida y estudiada, ¿ha servido de algo?" (David Senabre, 2013). El lado positivo es que estos múltiples trabajos facilitarán el diseño de las propuestas que aquí se sugerirán, con el consiguiente ahorro de tiempo y costes. Y la segunda, la coincidencia de todos y en todas las zonas (con excepción puntual en el sur y en España) de un diagnóstico alarmante de envejecimiento y despoblación.

PROYECTO TURFRONT

Antonio Campesino, 2012-2014

La primera obra, corresponde al 2012 y está dedicada al estudio del potencial de los territorios que abarcan desde el Miño al Guadiana.

La segunda es del 2013 y se centra en los recursos turísticos.

El tercer volumen presentado en el 2014 y escoge como protagonistas los productos turísticos, entre los que destacan las ciudades con arquitecturas abaluartadas y la gastronomía. Destacando el papel integrador de la gastronomía ya que como indica el profesor afecta a

todos los sectores de actividad: materias primas, industria agroalimentaria, comercio al por mayor y minorista, servicios de hostelería y restauración.

A resaltar de este proyecto elementos de interés como el mapa de potenciales recursos turísticos de la Raya de Extremadura (Sánchez Martín, 2014), que muestra la simbiosis entre los paisajes del agua, los parques naturales y el turismo fluvial de cruceros náuticos, así como todo el trabajo de inventario de recursos y cartografía.

En nuestra opinión, se trata del trabajo más completo consultado por el inventario de detalle y gráfico que realiza de los diferentes recursos de agua y patrimonio fundamentalmente, por ligarlos a los que para este trabajo se han identificado con potencial como premisa inicial.

No ha lugar aquí mayores comentarios, pero sí remisión a este vasto trabajo para su consulta y uso en el desarrollo de algunos de los productos que aquí se recomendarán.

EL TERRITORIO DE LA RAYA IBÉRICA Y EL TURISMO DE FRONTERA COMO NUEVO PRODUCTO

José Manuel Almonte y Francisco Pazos García, 2018

El trabajo sobre territorio fronterizo luso-onubense (11 municipios onubenses y 7 portugueses), en general, con una economía primaria, una escasa población y débil poblamiento. Factores que, junto a una historia, en otros tiempos de tensión y violencia, han reforzado el carácter periférico y marginal de estos espacios de frontera frente a, por ejemplo, los cercanos espacios del litoral. Frente a esa situación, tras la entrada a la entonces CEE de España y Portugal, surge un nuevo contexto de disolución de la frontera, toda una oportunidad que se acompaña de financiación, planes de desarrollo y promoción, etc.

A destacar su diagnóstico sobre lo que a partir de ahí ha sucedido y no ha sucedido, a saber: los municipios realmente fronterizos sólo están aprovechando un bajo porcentaje de los fondos que se suponen destinados a desactivar la frontera y a estructurar el desarrollo de la Raya porque la mayor parte de la financiación de las políticas de desarrollo, e incluso en parte las de articulación, han beneficiado en mayor grado a ciudades y núcleos urbanos alejados de la frontera. Y más aún, una buena parte de estas políticas de cofinanciación comunitaria o de otra índole han estado volcadas directa o indirectamente hacia la actividad turística, pero la oferta y promoción que se hace de la Raya apenas tiene nada que ver con la existencia de la frontera. Y resaltamos especialmente este punto del diagnóstico del autor porque es coincidente a lo largo de toda la frontera y resultado del mismo, no existe en el imaginario popular, ni siquiera de los españoles y portugueses, la idea de la frontera como un espacio para ir, si no para pasar. A pesar de ello defiende que el territorio sí tiene los recursos y el potencial para acoger un turismo singular, de calidad y no masificado y sobre todo, auténtico.

A ello se suma su contenido como frontera: una historia ligada a guerras, la continua construcción y deconstrucción de la frontera, las relaciones "extrañas" de atracción y repulsión con el vecino, el contrabando, la minería y una etnografía singular. Son estos recursos endógenos (mineros, fluviales, eólicos, forestales, agrícolas, cinegéticos, paisajísticos, históricos, patrimoniales…) los que deben guiar cualquier política o plan dirigido a generar procesos de desarrollo.

A esos potenciales atractivos, habría que destacar que se han producido importantes mejoras de la accesibilidad y conectividad transfronteriza, y la mejora del resto de la red a nivel provincial y comarcal. La mayor conexión entre ambos países y la permeabilización de la frontera, antaño barrera casi infranqueable, ha cambiado sustancialmente los flujos, pero, añadimos (dado que este trabajo se circunscribe a una zona concreta), existe gran divergencia de accesibilidad hacia la frontera y en la frontera según las zonas.

De forma más concreta, el estudio señala algunas propuestas de cara al fomento del turismo de frontera; desde la creación de una marca para el turismo de frontera en este territorio, idea repetida en el trabajo de campo y en nuestro diagnóstico inicial. Las administraciones turísticas locales y regionales no han recogido ni valorado suficientemente este segmento turístico hasta el momento y esta ha debido ser la razón de que no se haya valorado la creación de una imagen turística para este espacio. Apunta la oportunidad de la puesta en valor de productos turísticos transfronterizos. En este sentido, y como ejemplo, se podría reforzar productos/itinerarios como rutas de castillos y fortificaciones, idea también repetida y que dará lugar a una de las propuestas de actuación en el marco del pilar de desarrollo de producto (cultura/patrimonio). También recuerda el autor la necesidad de facilitar la cooperación entre empresarios, voz común a lo que se ha solicitado por este sector en la mayoría de los focus group.

EL TURISMO CULTURAL EN LA RAYA LUSO-EXTREMEÑA

Francisco Rivero, 2014

Hemos recogido este trabajo, al igual que el anterior, también circunscrito exclusivamente a una subregión, porque su estructura de propuestas refuerza algunos de los resultados del trabajo de campo realizado, aunque no se vaya a usar las que no responden a un plan de acción de turismo o las inviables por razones económicas o competenciales.

El autor concluye la necesidad de creación de infraestructuras públicas para incentivar a la iniciativa privada en cuanto a temas tangibles (desde infraestructuras viarias a miradores, centros de interpretación, etc.) o la ampliación de las zonas de protección natural en los parques naturales a la otra parte de la Raya: Sierra de Malcata (Sierra de Gata); Parque Natural de San Mamede (Zona de Valencia de Alcántara), Ríos Tajo - Tejo Internacional; Guadiana Internacional; Parque Natural de la Sierra de Aracena (Barrancos).

Relativamente a la creación de oferta turística, destacamos la que coincide con el resultado de campo de este trabajo, en el sentido que deberían premiarse las iniciativas sostenibles y de calidad. Para producto, también coincidente con una segmentación y especialización (bird watching, cultura en general, gastronomía).

Finalmente, expone la falta de formación de personal de base y profesionales del turismo y gestores culturales. Se destaca aquí esta idea porque también ha sido muy repetidamente lanzada (y recogida) en el trabajo, si bien, se escapa tanto de las competencias de los socios involucrados, que apenas se incluirá en la acción de lobby para la corrección de costes de contexto). Desde el punto de vista promocional, recomienda, sin concretar, la organización viajes de familiarización para periodistas y agentes de viajes y la promoción de la zona en ferias regionales, nacionales e internacionales.

ESTUDIO SOCIOECONÓMICO DE LA FRONTERA ENTRE ESPAÑA Y PORTUGAL

Luis Domínguez Castro, 2013

En función a tres ámbitos de cohesión (económica, social y territorial), el autor hace un diagnóstico que apunta en primer lugar, a la mejora del PIB per cápita y al mejor soporte de la crisis, pero recuerda, en cuanto a lo social, como otros autores, la pérdida de población y la falta de formación del capital humano, las reducciones en equipamientos sociales (justificado por la falta de población) y la falta de relevo generacional.

Respecto a lo territorial, el entorno parece no peligrar si se mantienen las estructuras de cooperación transfronteriza con personalidad jurídica y acción de lucha/lobby contra los costes del contexto.

En lo que al turismo refiere, recomienda la promoción de un turismo sostenible (oportunamente en consonancia con las premisas expuestas por otros autores) y defiende la conectividad de la frontera, así como programas conjuntos de formación profesional y programas educativos compartidos en general (acciones estas que como se ha dicho no se van a desarrollar por las razones ya explicadas).

EL TURISMO FRONTERIZO COMO MOTOR DE DESARROLLO DE LA FRONTERA

Salvador Moral Cuadra, 2016

Tal como se ha apuntado, a pesar de una literatura reciente y por tanto no obsoleta, el autor reafirma la necesidad de estudios sobre percepciones de los turistas en destino, así como la población local en las zonas fronterizas, con el objetivo de conocer el perfil de los turistas

que visitan estos destinos, así como el apego al turismo de las poblaciones y comunidades locales, en lo que coincide con la apuntada necesidad de desarrollo de fuentes propias de información turística, no sólo para seguimiento de la ejecución del plan, pero para que la toma de decisiones, para que siempre, se adopten en base a datos.



EL TURISMO DE FRONTERA COMO DIAGNÓSTICO. LA NECESIDAD DE UN PROYECTO DE PAISAJE CULTURAL TRANSFRONTERIZO ENTRE ESPAÑA Y PORTUGAL

David Senabre López, 2014

El autor reafirma lo ya escrito: a pesar de la experiencia, la cooperación, la riqueza patrimonial constatable, las tradiciones arraigadas, y los muchos estudios científicos y proyectos territoriales, no se ha pasado a la acción de repensar el paisaje cultural transfronterizo. Quizás la cultura del subsidio y el uso de los fondos para las necesidades de cada una de las partes ha impedido este proceso, que el autor defiende ha de ser iniciado ya.



RECURSOS Y PRODUCTOS TURÍSTICOS CONJUNTOS EN LA FRONTERA GALICIA - NORTE DE PORTUGAL

C. Padín Fabeiro y A. Dopico Parada, 2012

La investigación revela en primer lugar para el territorio objeto de la misma una singular interrelación de los recursos en el conjunto del territorio, lo que permite una estructura de circuitos y viajes internos en torno a una red de ofertas y productos concretos que comprenden desde la naturaleza y la historia común en la raya húmeda (el río Miño), hasta los itinerarios conjuntos con las instalaciones termales y de aguas embotelladas existentes en la raya seca (frontera entre el sur de Ourense y las tierras de Alto Douro).

Teniendo en cuenta que, en todo caso, el destino incluye un territorio fronterizo que pertenece a dos países, este modelo de análisis propone implícitamente una reflexión a las administraciones gallega y portuguesa sobre el futuro de la actividad turística desde la óptica de una necesaria reformulación territorial, escenario utópico. Es decir, este texto concluye la necesaria gobernanza conjunta que supere las divergentes competencias en diferentes niveles, lo que obstaculiza el caminar en conjunto a nivel turístico, más allá de las buenas voluntades de actuaciones puntuales.

EL PATRIMONIO TERRITORIAL COMO ACTIVO TURÍSTICO EN LA 'RAYA' DE CASTILLA Y LEÓN CON PORTUGAL

Luis Alfonso Hortelano Mínguez, 2015

La línea de frontera de Castilla y León con las Regiones del Centro y del Norte de Portugal se extiende a lo largo de 349 kilómetros, entre el mojón situado en el municipio zamorano de Hermisende y el hito localizado en la Sierra de las Mezas en Navasfrías de la provincia salmantina, que se amoldan a los cordales cimeros y a los resaltes de la penillanura (denominados estos tramos como **«raya seca»**) y a los cauces fluviales como **«raya húmeda»**.

Como en todos los casos, también este autor destaca los hándicaps sociales, económicos y territoriales por la naturaleza periférica nacional y regional de esta frontera, su lejanía con los centros de decisión política y, la desvertebración interior. El éxodo rural y el envejecimiento resultado del problema demográfico cierran el círculo negro de su diagnóstico.

Pasando al lado positivo de la balanza, están los elementos geológicos, los valores botánicos y faunísticos y, de forma integral, en las diversas unidades de paisaje, la declaración de amplias áreas como espacios naturales protegidos: los Parques Naturales del «Lago de Sanabria y alrededores» y de «Arribes del Duero» y los espacios naturales «El Rebollar» y de la «Sierra de la Culebra», en la parte española, y los Parques Naturales de «Montesinho» y del «Douro Internacional» y de la Reserva Natural da «Serra da Malcata» en el lado portugués. También, hace un extenso detalle del patrimonio cultural para justificar un crecimiento turístico basado en el mismo.

Los recursos del medio natural y del patrimonio cultural material e inmaterial de la «raya» sustentan un posible crecimiento turístico según el autor con el fin de alcanzar el desarrollo económico. Las posibilidades del turismo de naturaleza son mayores al existir infraestructuras y empresas que proponen acciones en el marco del turismo geológico o «geoturismo», del turismo de salud y termalismo, del turismo ornitológico, del turismo de observación de fauna (avistamiento de lobos y «berrea» de los ciervos) y del turismo fluvial. Igualmente, se han creado productos en torno al turismo monumental o visitas a monumentos, al arqueoturismo, al turismo lingüístico y literario, al turismo religioso y festivo, al turismo micológico o micoturismo y al gastronómico (enogastronómico y oleoturismo).

Por último, las empresas de turismo activo trabajan en las siguientes actividades: terrestres (senderismo, rutas BTT, etc.), acuáticas (recorridos en barco y alquiler de embarcaciones), con animales (paseos en burro zamorano-leonés y a caballo) y de multiaventura.

En el conjunto de los segmentos turísticos, la oferta que podríamos definir y catalogar como emergente e innovadora estaría asociada con el turismo ornitológico, la observación de fauna salvaje, el micoturismo y los centros y rutas BTT (Bicicleta de Montaña o Bicicleta Todo Terreno).

Finalmente, se ha constatado que la «raya» es un territorio en «desventaja geográfica» pero con grandes recursos que por sí solos pueden generar atracción de visitantes y pernoctaciones; sin embargo, tras arduos años de trabajo aún hoy no se puede hablar de la frontera como un «destino turístico» con una marca específica de «turismo de frontera». Los turistas se acercan a la frontera por el conglomerado de productos y «micro-productos» enmarcados en segmentos turísticos que se han generado de forma espontánea.

De cara al futuro, con el horizonte en el año 2020, se imponen algunas acciones de coordinación y de planificación estratégica intra-comarcal y transfronteriza para conseguir un efectivo «turismo de frontera». Hemos dejado deliberadamente las descripciones del autor para reforzar la idea de que la literatura existente inventario en detalle el stock de recursos existentes.



EVALUACIÓN EX ANTE DESTINO FRONTERA HISPANO - LUSA

SMI, 2017

Dado que el trabajo de SMI está a disposición de los socios del proyecto, traemos aquí las ideas que este lanza y son contrastadas y reconfirmadas por el trabajo de campo de este plan, como adecuadas. Destacan:

- "Reconocimiento de Marca" o, mejor dicho, necesidad de una marca y su divulgación posterior.
- "Desarrollar ofertas concretas para targets concretos". En efecto, indispensable la focalización de la promoción y la segmentación de la misma.
- Travel bloggers, ampliando el concepto convencional de presstrip.
- Prioridad a las actuaciones de turismo sostenible.
- Destino Frontera asociado al slow travel.
- La raya activa en las varias vertientes apuntadas.

6

INVENTARIO DE LOS RECURSOS TURÍSTICOS EN LA RAYA LUSO-ESPAÑOLA



6

INVENTARIO DE LOS RECURSOS TURÍSTICOS EN LA RAYA LUSO-ESPAÑOLA

Se ha recogido en este apartado los recursos turísticos recopilados por el trabajo de evaluación ex ante de SMI, con dos ajustes:

- Modificada su clasificación en función de los cuatro productos apuntados por los socios del proyecto, es decir:

Enoturismo

A lo largo de toda la frontera existen regiones vitivinícolas de reconocido prestigio.

Turismo cultural

Toda la frontera es rica en patrimonio arquitenctónico visitable. Cabe destacar el gran número de elementos clasificados como Patrimonio de la Humanidad por la UNESCO o de fortificaciones defensivas medievales existentes en este territorio.

Turismo de naturaleza

Es posible recorrer toda la frontera luso-hispánica cruzando todos los subespacios sin salir de áreas paisajísticas clasificadas y protegidas.

Turismo de 'agua'

El recurso agua es compartido por los pueblos transfronterizos en las diferentes formas que la naturaleza ofrece (existen a lo largo de la frontera ríos, mares y diversos manantiales de agua natural o termal compartidos).

- Retirados los recursos o productos no estrictamente fronterizos, siguiendo también, el criterio de coherencia apuntado por la entidad contratante en este sentido, con excepción de situaciones absolutamente únicas que disten algo más de la frontera. dicho de otro modo, el primer filtro es el de cercanía a la frontera, pudiendo extenderse a 1 hora de distancia (recuérdese que el visitante mide sus desplazamientos en tiempo y no en distancia) caso el recurso lo justifique. Con ello la lista inicialmente propuesta por el trabajo de diagnóstico ex-ante, ha quedado obviamente reducida.

Consideramos como tales, a efectos de su aprovechamiento turístico y con criterio de coherencia transfronterizo, las denominaciones de origen detalladas en la actuación 1.1.1 del epígrafe 10. En las mismas se considera aportación de valor por todos los elementos que la conforman (bodegas visitables, museos, centros de interpretación, visita a viñas, proceso de producción…)

PATRIMONIO Y CULTURA

1. Castillo de Sobroso.
2. Castillo de Soutomaior.
3. Recinto Amurallado de Salvaterra de Miño.
4. Monasterio de Santa María de Oia.
5. Santuario de Santa Marta de Ribarteme.
6. Santuario de Nosa Señora da Franqueira.
7. Pazo de Rubianes.
8. Pazo de A Saleta.
9. Pazo de Lourizan.
10. Pazo Museo Quiñones de León.
11. Pazo Quinteiro da Cruz.
12. Pazo de Gandarón.
13. Parque do Castro.
14. Castro de Castromao.
15. Dólmenes Casola do Foxo - Maus de Salas.
16. Monasterio de Bon Xesús de Trandeiras.
17. Santuario da Nosa Señora de los Milagres do Medo.
18. Acrópolis de Monterrei.
19. Iglesia de San Salvador de Manín.
20. Capilla Mozárabe de San Miguel.
21. Catedral de Zamora.
22. Castillo Puebla de Sanabria.
23. Castillo de Zamora - Centro de Arte Contemporáneo Baltasar Lobo
24. Palacio de los Conde de Alba y Aliste. Palacio de los Momos.
25. Puente Románico de Zamora.
26. Monasterio de Santa María de Moreruela.
27. Monasterio Románico Santa María de Tábara.
28. Santuario de la Virgen de la Carballeda.
29. Iglesia de Santa María Magdalena
30. Catedral de Salamanca.
31. Catedral de Ciudad Rodrigo.
32. Siega Verde, Zona Arqueológica. (Patrimonio UNESCO).
33. Monasterio de la Caridad de Ciudad Rodrigo.
34. Castro de Yecla de Yelmes.

35. Castro de las Merchanas.
36. Ciudad Rodrigo.
37. San Felices de los gallegos.
38. Fuerte de la Concepción.
39. Concatedral de Santa María.
40. Catedral de Coria.
41. Iglesia de Santiago.
42. Plaza Mayor de Cáceres.
43. Judería de Hervás.
44. Judería de Cáceres.
45. Judería Plasencia.
46. Murallas y Acueducto de Plasencia.
47. Catedral de Mérida.
48. Concatedral de Santa María.
49. La Alcazaba.
50. Teatro de Mérida.
51. Anfiteatro de Mérida.
52. Circo Romano de Mérida.
53. Museo Nacional de Arte Romano.
54. Fuerte de San Cristóbal.
55. Puente Romano.
56. Muralla de Badajoz.
57. Acueducto de los Milagros.
58. Templo de Diana.
59. Arco de Trajano.
60. Casa de Mitreo.
61. Templo de Marte y Basílica de Santa Eulalia.
62. Ciudadela y Murallas de Olivenza.
63. Recinto Amurallado Jerez de los Caballeros
64. Catedral de Huelva.
65. Monasterio de La Rábida.
66. Muelle de Las Carabelas.
67. Casa Museo de Juan Ramon Jiménez.
68. Catedral Antigua de Braganza.
69. Castillo de Braganza.
70. Iglesia de Santa María.
71. Iglesia de Sao Vicente.
72. Domus Municipalis.
73. Catedral de Guarda.
74. Iglesia de Sao Vicente.
75. Iglesia de la Misericordia de guarda.
76. Antiguo Paso Episcopal y Seminario.

77. Judería de Guarda.
78. Teatro Municipal de Guarda.
79. Los Balcones de Guarda.
80. Parque Arqueológico del Valle del Coa.
81. Dolmen de Corgas da Matança.
82. Dolmen de Cortiçô.
83. Antiguo Ayuntamiento.
84. Poblado de la edad del bronce en Fraga da Pena o el Castro de Santiago.
85. Castillo de Castelo Branco.
86. Palacio de los Vizcondes de Portalegre.
87. Convento de Santo Antonio dos Capuchos.
88. Museo Cargaleiro.
89. Catedral de Portalegre.
90. Castillo de Portalegre.
91. Castillo de Marvão.
92. Pueblo y Castillo de Alegrete.
93. Museo de Tapices de Portalegre.
94. Ciudad Romana de Ammaia.
95. Catedral de Évora
96. Castillo de Estremoz.
97. Recinto Amurallado Monsaraz.
98. Termas Romanas de Vila Tourega.
99. Acueducto Amoreira Elvas.
100. Plaza do Giraldo.
101. Castillo de Beja.
102. Santuario de Nuestra Señora de Boa Nova de Terena.
103. Iglesia de Santo Amaro.
104. Convento de Sao Francisco.
105. Castillo de Alcoutim y su Museo de Arqueología.
106. Iglesia de Santa Maria do Castelo – Tavira.
107. Iglesia de São Paulo – Tavira.
108. Plaza de la Republica de Tavira.
109. Ciudad Vieja de Cáceres.
110. Ciudad Vieja de Salamanca.
111. Conjunto Arqueológico de Mérida.
112. Parque Nacional de Doñana.
113. Guarnición Fronteriza y Fortificaciones de la Ciudad de Elvas.
114. Centro Histórico de Évora
115. Monasterio da Serra do Pilar.

NATURALEZA Y TURISMO ACTIVO

1. Reserva de la Biosfera Gerês-Xúres.
2. Parque Natural Baixa Limia-Serra do Xures.
3. Parque Monte Aloia.
4. Parque Natural O Invernadeiro.
5. Parque Nacional Peneda Gerês.
6. Parque Natural do Litoral Norte.
7. Paisaje Protegido Cuerno del Bico.
8. Monumento Natural Carballa da Rocha.
9. Reserva de la Biosfera Meseta Ibérica.
10. Parque Natural Arribes del Duero.
11. Parque Natural do Montesinho.
12. Paisaje Protegido da Albufeira do Azibo.
13. Espacio Natural Sierra de la Culebra.
14. Parque Natural Las Batuecas - Sierra de Francia.

AGUA

1. Parque Nacional Marítimo Terrestre de las Islas Atlánticas de Galicia.
2. Termas de Outariz e Burga de Canedo, Termas da Chavasqueira.
3. Eurociudad Termal Chaves-Verín: Ruta termal de Verín , Termas de Chaves & Vidago.
4. Parque Natural Lago de Sanabria.
5. Parque Natural Tajo Internacional.
6. Termas de Monçao.
7. Parque Natural do Douro Internacional.
8. Parque Natural Tejo Internacional.
9. Parque Temático Natural Alqueva.
10. Parque Termal de Vidago.
11. Rio Miño-Minho.
12. Rio Guadiana.
13. Ria Formosa e islas.
14. Spa de sal de Castro Marim.

7

ESTUDIO DE CASOS DE BUENAS PRÁCTICAS EN EL DESARROLO DE TURISMO DE FRONTERA



7

ESTUDIO DE CASOS DE BUENAS PRÁCTICAS EN EL DESARROLLO DEL TURISMO DE FRONTERA

Existen un sinfín de buenas prácticas identificables y aprovechables, tanto resultado del benchmarking turístico externo, como interno de la frontera o de alguno de sus territorios. Este epígrafe recoge algunas identificadas y otras tomadas del trabajo de SMI, siendo otras referenciadas en el epígrafe de acciones concretas del epígrafe 10.

7.1. ESCENARIO MUNDIAL

LAS CATARATAS DEL NIÁGARA (ESTADOS UNIDOS Y CANADÁ)

Las Cataratas del Niágara, una maravilla natural aclamada, que se extiende por dos países, proporciona un medio conveniente para yuxtaponer diferentes estrategias de turismo. Canadá se centra en proporcionar "actividades" y entretenimiento para adultos, mientras que Estados Unidos históricamente ha brindado oportunidades para ver la naturaleza y (en menor medida) para participar en festivales orientados a la familia. La apertura de un casino canadiense de juegos de azar en la zona, junto con las fluctuaciones monetarias, ha reducido significativamente la industria turística de los Estados Unidos. Utilizando un modelo econométrico, se discuten las estrategias para revertir el declive del turismo en los Estados Unidos. Al ofrecer festivales orientados a la familia, la industria del turismo de los Estados Unidos obtiene una ventaja diferencial, porque el crecimiento del juego de casino en Canadá conlleva una imagen cada vez más "adulta". El servicio a los jugadores es una estrategia innovadora en la que se descartan otros mercados. Al atender a mercados desatendidos, los EE. UU. pueden evitar desafiar a los canadienses en su propio territorio y, por lo tanto, cumplir con una competencia y un riesgo mínimos al expandir su industria turística.

LA TRIPLE FRONTERA DE FOZ DE IGUAÇU (BRASIL, ARGENTINA Y PARAGUAY)

La Triple Frontera está entre los destinos que atraen al viajero por la experiencia que integra más de una nación ya que los turistas tienen la oportunidad de conocer la diversidad cultural de Brasil, Argentina y Paraguay, en un radio de 150 kilómetros. Las bellezas naturales y las opciones de compras son los principales atractivos. En la región, es posible visitar las Cataratas del Iguazú y la Hidroeléctrica de Itaipú. El Marco de las Tres Fronteras es una parada obligada para quienes van a la región.

Producto turístico destacable: El Hito de las Tres Fronteras; Parque donde dos ríos dividen tres países (Argentina, Brasil y Paraguay); Inaugurado en 1903, se compone de tres estructuras, una en Foz do Iguaçu, una en Ciudad del Este y la otra en Puerto Iguazú; fue completamente renovada en 2015, y ha tenido la segunda fase de revitalización completada en diciembre de 2016. El hito simboliza algo la realidad de la región, en la que las fronteras están presentes, pero parecen no existir.

7.2. EUROPA

DANUBE COMPETENCE CENTER (DCC), PROMOTION OF CROSS-BORDER TOURISM BY THE MIDDLE AN LOWED DANUBE. "RUTA DEL VINO DEL DANUBIO Y LOS EMPERADORES ROMANOS"

El DCC es la única asociación de turismo que opera a nivel regional. Constituye una red de socios del sector público y privado, y organizaciones no gubernamentales de los diez países a través de los cuales fluye el Danubio. Cuenta con más de 70 organizaciones miembros de todos los países del Danubio. Los miembros se benefician de diversos servicios, incluido el asesoramiento y la creación de capacidades que les permiten expandir sus operaciones a nivel regional. Las nuevas medidas de turismo transfronterizo desarrolladas junto con los miembros, se están utilizando ahora en el contexto del EUSDR para fomentar el desarrollo económico regional.

Una amplia gama de actividades se lleva a cabo para promover la región del Danubio Medio y Bajo como un destino turístico. Estos incluyen el suministro de información a través del sitio web danube.travel, la participación colectiva de los estados ribereños en ferias comerciales, la producción de materiales publicitarios y la asistencia a conferencias.

Desde 2011, el Ministerio de Comercio, Turismo y Telecomunicaciones de Serbia y otros grupos de interés han estado trabajando junto con el DCC para desarrollar una nueva ruta

cultural regional, la "Ruta del Vino del Danubio y los Emperadores Romanos", así como una serie de rutas de ciclo-turismo.

Como socio principal de varios consorcios con ministerios y otras partes interesadas importantes, el DCC participa en procesos de licitación para proyectos y servicios financiados por la UE en la región del Danubio. El Centro también, participa como asesor en dos grupos de trabajo de EUSDR, donde su tarea es generar interés en el turismo del Danubio a nivel institucional.

Producto turístico destacable: "The Roman Emperors and Danube Wine Route".

EL ARCO DE BOTHNIAN: SUECIA – FILANDIA

The Bothnian Arc es una de las organizaciones transfronterizas de los países nórdicos financiadas por el Consejo Nórdico de Ministros. The Bothian Arc tiene una ubicación estratégica en la intersección de la región del mar Báltico y la región de Barents. El Arco de Bothnian puede servir como un enlace y un lugar de encuentro entre estas áreas, mejorando las comunicaciones y permitiendo intercambios sociales, culturales y económicos.
La cooperación transfronteriza dentro del Arco de Bothnian ha abierto nuevas oportunidades para construir una región fuerte y competitiva que establece altos estándares internacionales en tecnología, empresa, turismo, experiencia y redes.

Es una Organización muy prolífera y desde su inicio han finalizado más de una veintena de proyectos.

Productos turísticos destacables: Comida Mar a Mar, La Comida del Ártico y Emprendimiento para los jóvenes, siendo el Turismo uno de los sectores destacados.

LOS ALPES: ALPNET-RED

El Alpnet - Red actualmente une a los socios europeos de turismo de Francia, Suiza, Italia y Austria, es una asociación fundada para promover el turismo alpino europeo.

Con la fundación de AlpNet, ocho de las principales organizaciones turísticas de los Alpes han decidido enfrentar juntos los desafíos globales, y al hacerlo, fortalecer el turismo alpino en todas sus facetas. Se trata de seguir desarrollando e impulsando el turismo alpino sostenible.

En la actualidad, ocho organizaciones turísticas líderes de la región alpina europea están detrás de la iniciativa. Todas ellas se han unido bajo el paraguas de AlpNet, con 245.3 millones de pernoctaciones, y los miembros de esta red representan colectivamente el 66% de los 375 millones de pernoctaciones en la región alpina.

Las regiones AlpNet Partner decidieron conjuntamente, defender el turismo alpino sostenible, durante todo el año, destacando entre sus apuestas:

- Una gran relación calidad-precio.
- Empaquetando las principales potencias alpinas líderes en innovación.
- Comunicando los nuevos impulsos.
- Compartiendo los conocimientos y experiencias de sus miembros.

Acción turística destacable: gobernanza única (conjunta) en materia de promoción con entidades socias de diferente naturaleza.

7.3. BENCHMARKING INTERNO: FRONTERA LUSO-ESPAÑOLA

Compartiendo criterio con el documento de SMI, coincidimos en incluir las siguientes buenas prácticas:

EUROCIUDAD CHAVES-VERÍN: AGENDA CULTURAL Y RUTA TERMAL

Chaves-Verín **primer destino transfronterizo de la Península Ibérica**, formado por la **ciudad de Chaves** (Tras-os-Montes, Portugal) municipio de más de 40 mil habitantes; principal centro urbano del territorio del Alto Támega y la **villa de Verín** (Galicia, España) importante villa del interior de Galicia con más de 15.000 habitantes.

Lanzó su primera agenda cultural en el 2007 y su primer paquete turístico transfronterizo en el 2008, siendo pionera como eurociudad, a pesar de su tamaño, además, fue elegida en ese año entre 60 conurbaciones transfronterizas, para dar recomendaciones de cara a la elaboración de un libro blanco sobre gobernanza transfronteriza.

La cooperación transfronteriza en el sector turístico ha conseguido ocupar un lugar por las aguas mineromedicinales y por el termalismo. Este destino además de ser un referente por la calidad de sus aguas, también lo es por sus características que lo hacen especial, ya que aquí, se encuentran las aguas más mineralizadas y las más calientes de toda la Península.

La existencia de un pasaporte permite incentivar a los visitantes la visita de los diferentes balnearios y recursos que se encuentran en el recorrido.

Productos turísticos destacables: agenda cultural mensual común y paquetes termales transfronterizos.

LA RUTA DE LAS CAMELIAS, XUNTA DE GALICIA

Ruta de norte a sur en la que se pueden visitar hasta 12 pazos y jardines públicos y privados que dan cobijo a más de 8.000 variedades de camelias, que forman parte del patrimonio histórico de Galicia y de su noble pasado.

Durante el siglo XVIII desembarcaron gran cantidad de flores del lejano oriente, la camelia es la que más arraigó debido a las condiciones climáticas que allí encontraron para su crecimiento. La camelia pronto encontraría el acomodo perfecto en la humedad, temperaturas templadas y acidez de la tierra gallega.

El ente de Turismo de Galicia propone 3 rutas de 4 días cada uno. En dos de estas rutas tienen como nexo en común los alojamientos, bien sea en Pazos o Paradores. Y en una tercera ruta, se sigue el hilo argumental de las bodegas.

Producto turístico destacable: Ensamblaje de producto alrededor de un recurso único, la camelia (comparable con el recurso en Japón).

ALDEAS HISTÓRICAS

Un destino con doce lugares por descubrir, vivir y disfrutar, la red de Aldeas Históricas de Portugal. Está situada en el centro del país y está formada por doce pueblos que conservan los rasgos arquitectónicos de tiempos inmemoriales, las costumbres de sus habitantes y las bellezas naturales de una de las regiones más encantadoras de Portugal. Existe una amplia estructura de alojamientos, gastronomía y ocio.

Es un destino para los sentidos: ver, respirar, tocar, oír y sentir los sabores de la historia.

Las Aldeas Históricas son las siguientes: Almeida, Belmonte, Castelo Mendo, Castelo Novo, Castelo Rodrigo, Idanha-a-Velha, Linhares da Beira, Marialva, Monsanto, Piódão, Sortelha e Trancoso.

Acción destacable: conformación de un producto innovador sobre una realidad existente desaprovechada.

8

TRABAJO DE CAMPO



8
TRABAJO DE CAMPO

8.1. FOCUS GROUP

Tal como referido en el apartado metodológico, los focus group han sido realizados según las especificaciones del contrato y desarrollados en las cinco subregiones, con un focus group adicional en la Diputación de Huelva.

Para la convocatoria se ha contado con los socios responsables por logística pero, también, con contactos de potenciales participantes que se considerasen de interés. Galaxipotential, en los casos en los que no ha sido posible la obtención de esta información, los ha complementado con la búsqueda de contactos de reconocido prestigio y, con su propia base de datos.

Se han realizado dos focus group por subregión (con excepción de Huelva por decisión de la entidad): uno para análisis de la oferta y otro de demanda. Se ha considerado que el perfil más acorde para la primera era el de representantes de entidades asociativas, administraciones públicas (a nivel político o de gestión en turismo), consultores, docentes y para la segunda, representantes del sector privado en general, empresas de animación turística, agencias de receptivo, establecimientos de alojamiento, etc.

En cuanto a la metodología de la mismas, estas dinámicas grupales han constado de un tronco común de explicación del proyecto y de test de ideas previas del equipo, sobre las posibles acciones a desarrollar (en base al trabajo de fuentes secundarias y al análisis de la literatura existente, así como del know how interno).

La duración media ha sido de 2 horas en cada dinámica y el número de participantes ha oscilado entre 1 (apenas en un caso) a un máximo de 18-20.

Se reflejan en este documento los nombres de las entidades por un respeto a la privacidad y vigilancia a la protección de datos personales. Quedan a disposición de la entidad contra-

tante o de los socios que los deseen, la lista de datos personales de los participantes en el anexo se recogen los nombres de los participantes.

Nos remitimos a la exposición realizada en el epígrafe metodológico para no duplicar el detalle ya expuesto sobre la misma.

FOCUS GROUP EN EL CENTRO CULTURAL PALACIO DE LA ALHÓNDIGA
ZAMORA

Fecha:
16 de abril de 2018

Asistentes:

Institucionales:
- Ayuntamiento Fermoselle (concejal)

Empresariales:
- Catamarán Lago de Sanabria
- Dos Aguas Arribes
- Albergue La Rueca
- El paraje de Sayago
- Quinta das Covas (Bragança)

Ideas principales:

Institucionales:

- Con frecuencia, se organizan excursiones desde Zamora a las termas del sur de Galicia (Outariz, Chavasqueira, entre otras), pero no se ha tenido en cuenta incluir las existentes, por ejemplo, en el norte de Portugal (como por ejemplo las de Chaves). Además, las excursiones que tienen muy buena acogida por la población de Zamora no han sido ofrecidas a la población portuguesa, pudiendo ser un cliente potencial.
- La presencia de más de 1.800 bodegas privadas es una gran oportunidad para poder organizar una ruta personalizada que esté también vinculada a la gastronomía. Como asignatura pendiente está la creación de una ruta de bodegas con catas in situ (D.O. Arribes) y la posibilidad de hacer una ruta del vino transfronteriza entre Arribes y el Douro, así como vinculada a la puesta en valor de la gastronomía de ambas áreas.
- La oferta turística es competitiva, puesto que no hay que olvidar que Zamora es la ciudad con más arte románico del mundo, dispone además de un barrio judío, en el que se ven los restos de las casas, sin olvidar el entorno que está en la zona de los Arribes.
- En lo que a la gastronomía se refiere, tiene un alto potencial, cuenta sólo con 4 restaurantes por lo que si se produjese un despunte en el turismo esta sería una vía de desarrollo de negocio y de empleo. La oferta alojativa sí es completa pues existe una amplia oferta de casas y hoteles rurales.
- Está aprobado por el gobierno central, con estudio de impacto ambiental incluso, una autovía desde Zamora hasta la frontera de Portugal, Braganza.
- Se entiende que sería productivo la puesta en marcha de una plataforma de promoción online conjunta para la frontera, así como una estrategia de difusión de la zona vía redes sociales.

Empresariales:

- Se comenta el aumento del turismo de autocaravana, de hecho, ya existen agencias internacionales que están interesadas en el destino y organizan viajes de grupo, en este caso concreto, entran por Bragança. Los participantes muestran interés en captar este tipo de clientes.
- Ya existen acciones vinculadas al deporte en la actualidad. Estas iniciativas están arrancando por lo que se considera importante realizar una promoción más intensiva del deporte transfronterizo; extendiendo las acciones que ya funcionan en ambas zonas de la frontera.
- Están interesados en que exista una mayor cooperación transfronteriza. Por el momento, ya hacen Cross-Selling, incluso sin conocerse, es interesante destacar que varios de estos focus group han servido como sesiones de networking entre empresarios. Como ejemplo, se han generado descuentos promocionales para los establecimientos de la zona transfronteriza.
- Destacan como oferta turística: la ruta del tren de Putiño a Regua, las rutas de los castros para ver las pinturas rupestres, la de Fermoselles con 2 rutas de senderismo o el parque de Miranda.
- Comparten la idea de darle un impulso al turismo escolar transfronterizo, incluso han preparado una ruta teatralizada para darle más dinamismo. La experiencia de vivir la frontera es una experiencia turística y luego el niño es prescriptor en su casa. Aún tienen el inconveniente de que no cuentan con grandes infraestructuras de alojamiento.
- El turismo del camino también cuenta con bastante afluencia, saben que se está trabajando en diferentes proyectos para enriquecer la oferta. En este punto nace la idea de hacer una credencial similar al del peregrino, para el turismo fronterizo.
- La estacionalidad es alta, se ponen en marcha muchas acciones para intentar paliarla vinculándolas al agroturismo, a los trabajos artesanales y a la gastronomía entre otras. También intentan "vender" el entorno (Felles, Fariza, Bragança…) como un conjunto transfronterizo para poder así prolongar la estancia (estancia media aun corta).
- Mencionan que existe un atractivo a destacar para el turismo tecnológico y de energía sostenible, ya que desarrollaron la primera navegación de catamarán eólico solar del mundo. Se inauguró en 2011, tiene 24 paneles solares, cuatro aerogeneradores y la tecnología es espectacular. Es un buque de investigación de hecho, uno de los buques de la estación biológica está completamente adaptado para el ecoturismo y es de navegación sostenible.
- Por último, se trató el tema del turismo accesible en el agua, se ha implementado un programa denominado "Animal Therapy program", que son programas terapéuticos para niños con alguna discapacidad en contacto con animales de la fauna. Es gratuito y colaboran con ellos entidades como Leke o Disney España.

▶ Debilidades y oportunidades manifestadas para una mayor cooperación transfronteriza:

- En el Programa de educación ambiental "Un río, dos países" para escolares y dentro de la reserva de la Biosfera. La empresa recibe más colaboración portuguesa que española.
- Que se fomente el emprendimiento juvenil.
- Realizar una campaña de información a los residentes para explicar los beneficios de la integración en la Asociación Rivereña y poner en marcha actividades en común.
- Apostar por el turismo académico (paseo en barco, guías, ruta sectorizada con personajes…)
- Solicitan más sinergias, ya que detectan la duplicación de esfuerzos con distintos organismos para conseguir los mismos objetivos. Han puesto en marcha Zamora 10, que es una plataforma ciudadana para hacer o complementar lo que no hacen las instituciones. Por lo que reclaman más implicación institucional.
- La ausencia de reuniones con empresarios hace que se plantee la necesidad de fomentar más encuentros de networking, para poner en común ideas a desarrollar. Esto ha sido solicitado también, en otros focus group.
- La mejora de las comunicaciones, aunque ya está aprobada una autovía de Zamora hasta la frontera de Portugal, que ayudará en este sentido.
- Una vez más, destacan la falta de coordinación, cooperación y puesta en común de proyectos entre los dos países.
- Y por último la falta de apoyo financiero y la ausencia de formación de guías y personal. Se demanda, en definitiva, una mayor formación para áreas específicas del turismo.

EUROCIDADE CHAVES-VERÍN, AECT/EGTC. VERÍN
OURENSE

- **Fecha:**
  23 de abril de 2018

- **Asistentes:**

Institucionales:
- Director Ejecutivo eurocidade Chaves-Verín
- Técnica Superior Concello de Verín
- Termas de Chaves

Empresariales:
-Douro Welcome
-Galicia Genuine
-Living Chaves
-Hotel Petrus

- **Ideas principales:**

Institucionales:

- Una aportación a considerar, es la puesta en marcha de cinco productos muy interesantes, como son:

  1) Una ruta marinera entre Figueira da Foz y Ferrol que la destacan por ser única en el mundo.

  2) La oferta de moliceiros, (una especie de góndolas típicas que surcan los hermosos canales de Aveiro), con los que los antiguos pescadores traían el "moliço" que es una especie de alga.

  3) El pescado, alimento destacado en Portugal por su alta calidad y por su arte en la elaboración.

  4) El museo de la construcción naval de Ferrol, por ser una ruta muy especial y diferente, aunque el museo no esté en la frontera, la ruta sí.

  5) La ruta del Douro, que es el río con más embarcaciones de mundo.

- También se considera importante el potenciar las termas tanto de Chaves como de Ourense, pero complementándose y diferenciándose. La euro-ciudad de Chaves es una oportunidad para "vender" Barroso, Monterrei, entre otras zonas.
- Destacan el comunitarismo de Barroso y lo consideran único en el mundo, para su comprensión se incluye un enlace en dónde se explica detenidamente el porqué de su originalidad: https://barroso-historia-nao-acaba-aqui.webnode.pt/o-comunitarismo-em-barroso/
- Otra aportación es vincular una ruta termal con alguna etapa del Camino, uniendo a los dos países.

- La temática del contrabando y sus rutas ha sido mencionada en casi todas las subregiones, debido también, al interés suscitado por series, libros y películas recientes.
- Se sugiere que sería de interés el desarrollar productos en torno a la castaña existente en la zona.
- Se comparte la buena práctica que se lleva a cabo en Vigo por parte del ayuntamiento, en el que los taxis por 10 euros les enseñan a los turistas el casco histórico. Esta idea podría realizarse en otros lugares. En relación esto surge la idea de ofrecer un taxi turístico con rutas transfronterizas y, el que exista una tarifa "Euro-ciudad".

Empresariales:

- La diferencia legislativa en materia termal entre los dos países, hace complejo tener un negocio con establecimientos en los dos países. Frena por tanto, el desarrollo empresarial. Sobre todo, destacan las relacionadas con las consultas médicas.
- En Açude, si mejorase la calidad del agua con una depuradora, se podría hacer una playa fluvial que uniese los dos países. Pero se necesita una vez más, la colaboración de los dos gobiernos.
- En este focus group también, han considerado relevante el realizar acciones relacionadas con el tema del contrabando. De una sesión de "lluvia de ideas" surgieron las siguientes propuestas:
  - La ruta de los escritores gallegos y portugueses.
  - Organizar un Carnaval transfronterizo.
  - Hacer fiestas en común cada año, alternando el lado de la frontera.
  - Turismo de conciertos transfronterizo con artistas gallegos y portugueses.
  - Night running transfronteriza.

▶ Debilidades y oportunidades manifestadas para una mayor cooperación transfronteriza:

- Se detecta que la oferta turística es poco competitiva en la zona.
- Se reclama que se dé a conocer mejor el destino. Esta es una idea repetida y común en otras subregiones.
- La implicación de las instituciones de ambos lados de la frontera es poco o casi nula.
- Se tiene cierta reticencia a la hora de cruzar la frontera para buscar nuevas experiencias.
- Falta de homologación de las rutas para que sean reconocidas a nivel europeo.
- Se reclama el apoyo institucional para poder entrar en el mercado español a través de las redes sociales.

- La existencia de una agencia de receptivo que entendiese el concepto sería de gran utilidad.
- Existen ya productos transfronterizos que se podrían comercializar, pero se carece de la plataforma pública conjunta de promoción y de una estrategia de comercialización común.
- Si existiesen estructuras públicas adecuadas sería posible llamar la atención del turismo de congresos.
- Las comunicaciones en transporte público son bastante deficitarias.
- Turismo de caza y pesca, al igual que el termal tropiezan con problemas de diferente legislación y concesión de licencias.
- Fomentar fam trips en Chaves-Verín. Idea mencionada también, como recomendable en otros focus, para que los operadores tengan noción de que la frontera no separa el destino, sino que, es uno más rico y con oferta complementaria.
- Falta de conciencia de Eurociudad, es como si no existiera este ente transfronterizo.

TRIURBIR. AYUNTAMIENTO DE CÁCERES
GARAJE 2.0

Fecha:
11 de junio de 2018

Asistentes:

Institucionales:
- Consorcio Cáceres Ciudad Histórica
- CREEX, Confederación de Turismo Rural de Extremadura
- Asociación de Hostelería
- Concejalía de Turismo de Cáceres
- Universidad de Extremadura: tres profesores con experiencia en investigación en la materia
- INSERTUS
- Triurbir (dos participantes)

Empresariales:
- Hotel La Bohême
- SERPROFILM
- Belleart Servicio de ocio cultural S.L.
- Ver y conocer Extremadura

Ideas principales:

- La accesibilidad es bastante deficitaria fuera de lo que es la Autovía y es fundamental avanzar tanto en Extemadura como para un proyecto más ambicioso.
- No existe consenso sobre la capacidad de alojamiento; se considera suficiente en el focus group de instituciones y así manifiesta la asociación, pero en el siguiente se manifiesta como baja.
- Consideran tienen recursos de elevada calidad y slogan de únicos (Alcántara con su gran concentración arquitectónica, Cáceres como ciudad defensiva, la riqueza natural, gastronómica...)
- La estancia media es demasiado baja, necesidad de incentivos, mejor y mayor promoción, etc.
- Consideran existen fuentes de información concreta y micro en su territorio, discrepando los académicos en el estudio exante.

▶ Debilidades y oportunidades manifestadas para una mayor cooperación transfronteriza:

- Los medios de comunicación digitales están bastante avanzados y al día en ambos lados de la frontera y esto puede facilitar las experiencias de cooperación.
- Se lanza el proyecto de "coser la frontera" , a través de actividades que puedan hacerse cruzar la frontera (senderismo, ciclismo, para visitas culturales, etc). Esta idea se ha tomado para el borrador de imagen de marca propuesto pues traslada muy bien la venta turística de dos territorios como un destino (al igual que "Dos países, un destino").
- La accesibilidad vuelve a considerarse como muy mala para avanzar en un destino conjunto.
- Exceso de información dispersa. Necesidad de condensarla en un solo sitio (a raíz de la pregunta sobre la necesidad de hacer llegar a posibles proveedores, aliados y cross selling al otro lado de la frontera).
- Necesidad de crear una imagen común de frontera, una marca que se asocie con el destino, algo que nunca se ha hecho. Lo manifiestan como necesidad de crear "algo" que nos permita contemplar visualmente el territorio Frontera.
- Reiteran los tan repetidos costes de contexto. Múltiples trabas con la diferente legislación a uno y otro lado de la frontera.
- Los contactos de tú a tú o con instituciones del otro lado de la frontera se consideran muy farragosos y siempre muy lentos y demasiado burocratizados (nótese que en este focus group no hubo participación portuguesa).
- Consideran existen múltiples productos y servicios existentes a compartir y vender como uno (rutas en kayak transfronterizas, avistamiento de pájaros combinado con algún otro producto, visitas guiadas a dehesas o ganaderías para ver la vida del toro, los caballos...).
- Los eventos deportivos para escolares les parecen otro producto de los mencionados que se adapta muy bien a la zona.
- Ven el contrabando como un producto estrella de la frontera.
- Plantean el uso de lo existente, como la plataforma Conocer Extremadura (donde todos los usuarios aporten contenido) para la promoción del territorio y forma de promoción de bajísimo coste extrapolable al otro lado de la frontera. también el triatlón, ironman, etc.

ASSOCIAÇÃO ODIANA. CASTRO MARIM Y AYUNTAMIENTO DE AYAMONTE

Fecha:
7 de mayo de 2018

Asistentes:

- Ferry Cruceros Fluviales
- Alemvila Tours
- Sobral de Baixo
- Hotel Apolo
- Blue & Green Sport SL
- Isla Canela Tours
- Chiringuito La Sonrisa
- Eurociudad Ayamonte-Castro Marim-Vilareal de Santo António
- Odiana, varios participantes
- Câmara Municipal de Alcoutim
- PUERTO Y APARTE
- APYME y AME Huelva
- Vive Ayamonte de Dulce
- Asociación Al Centro
- Restaurante A3
- Isla Kanela Kite
- Restaurante La Cueva
- Eurociudad del Guadiana
- Asociación de Armadores
- Transporte fluvial Guadiana

Ideas principales:

- La existencia de una amplia red de caminos salvajes y de rutas en tierra batida, permite realizar productos orientados al turismo vinculado con la naturaleza y el deporte.
- Se pone como ejemplo la Ecovía del Litoral que tiene una extensión de casi 214 kilómetros y acceso directo a varias playas, esta Ecovía del Litoral cruza el Algarve de un extremo a otro a lo largo de un corredor verde que une el cabo de San Vicente y Vila Real de Santo António. Siguiendo esta ruta se pueden ir descubriendo lugares de gran belleza y tranquilidad en la zona más bulliciosa del Algarve. Con todo esto se ha creado un producto diferenciador que se puede reproducir entre los puntos fronterizos.
- Las rutas de Birdwatching existentes, también han sido tratadas y puestas como otro ejemplo para poder desarrollar más eficientemente.
- La ruta de senderismo por Alcoutim que posee gran riqueza de pájaros y vegetación, posee 8 senderos señalizados.
- El tener una agenda cultural compartida, para saber lo que hay en los diferentes lugares de la frontera. Este tema ha salido a relucir en otros focus group y en alguna de las entrevistas realizadas.

- Uno de los puntos tratados fue la importancia de que los recursos estuviesen guiados o auto-guiados, para poder ofrecer una experiencia personalizada y de calidad.
- Otra de las ideas que se trata es el ciclo-turismo de Costa, una vez más se considera que, es un modelo que se puede reproducir en otros lugares y conseguir que atraiga turismo a la zona elegida.
- Están de acuerdo en que existe muy poco contacto entre ambos lados de la frontera y que es muy importante desarrollarlo.
- El volumen de empresas específicamente transfronterizas es escaso o prácticamente nulo.

▶ Debilidades y oportunidades manifestadas para una mayor cooperación transfronteriza:

- La parte fronteriza de España, tiene mucha más estacionalidad, los hoteles grandes cierran demasiado tiempo, afectando así al empleo y al dinamismo en la zona.
- El huso horario español, en general, provoca ciertas reticencias a la población portuguesa.
- El tránsito para bicicletas es complicado (se demandó un carril más, pero por una cuestión de costes no ha sido posible).
- Dirigirse a nichos de mercado muy bien definidos, y no para grandes masas.
- Resaltar la importancia de poner en valor la carretera Nacional 125, teniendo así una circulación más ágil entre ambos países.
- Los alojamientos locales suelen encontrarse aislados. Mejorar su señalización.
- Consideran que los hoteles podrían promocionar e informar mejor a los turistas.
- Se fomenta la información en internet, pero falta información en soporte papel, que es muy importante a la hora de explicar la zona, folletos, mapas, etc.
- No se posee conocimiento del territorio para dar información correctamente o para sugerir visitas por lo que la formación en esta materia sería muy valorada.
- La señalética en general debería ser más efectiva.
- Al querer ofrecer experiencias en espacios naturales, aparecen los problemas con las asociaciones medioambientales.

CÁMARA MUNICIPAL DE SABUGAL

Fecha:
29 de mayo de 2018

Asistentes:

Institucionales:
- Técnico de Ades
- Turismo do Centro
- Turismo de Ciudad Rodrigo:
  - Presidente de la Asociación empresarial de Sabugal
  - Termas Centro
  - Animador turístico Sabugal (consultora)
- Municipio de Fundâo
- Municipio do Sabugal
- Representante ruta de las aldeas históricas (12 aldeas históricas)

Empresariales:
- Casa Cerro da Correia, Manteigas

Ideas principales:

- Consideran de interés tanto la propuesta de ruta transfronteriza de autocaravanas, como la ruta transfronteriza de enoturismo.
- Ven más excursionistas que turistas españoles en su territorio, por lo que se requieren acciones para animarlos a quedarse más de un día.
- Piensan que sus territorios no son para cualquier turista, por lo que sería interesante tener paquetes turísticos integrados, con tipos de ofertas que se pueden garantizar y que estén orientados a esa tipología de turista.
- Los fines de semana temáticos o tematizados podrían ayudar a prolongar la estancia media de los visitantes y que pasen de ser excursionistas a turistas.
- Otra de las ideas manifestadas es desarrollar una ruta de castillos de frontera, aprovechando el patrimonio histórico cultural.

Debilidades y oportunidades manifestadas para una mayor cooperación transfronteriza:

- Se debe trabajar para que la oferta privada sea más competitiva.
- La formación de los guías del territorio debe ayudar a conseguir los objetivos.

- La cooperación transfronteriza sería una buena iniciativa para ambos países, además cada uno promueve su espacio y sus productos turísticos.
- Es importante implementar un entorno de Networking y fomentar las plataformas digitales.
- La dificultad para trabajar y desarrollar el destino frontera se basa en que los operadores se enfocan en el litoral y desconocen el interior.
- El producto transfronterizo no está segmentado todavía.
- La información a nivel institucional y también privado es insuficiente y no está enfocada a las necesidades del turista.
- La información en las redes sociales se encuentra muy dispersa. Se tiene que organizar.
- Se dispone de un amplio patrimonio, pero se carece de paquetes de visitas al mismo.

DIPUTACIÓN PROVINCIAL DE HUELVA

Fecha:
21 de junio de 2018

Asistentes:

Institucionales:
- Centro Oficial Examinador Portugués en Huelva
- Círculo empresarial turismo
- Consejería turismo y deporte D.T. Huelva
- Área turismo Mancomunidad Iscantilla
- Consorcio de turismo costa Occ. Huelva
- Ayuntamiento de Moguer Área de turismo
- Fundación Doñana 21
- Fundación Andalucía Emprende
- Andalucía Emprende, FPA
- Dip. Prov. Huelva (varios participantes)
- Diputación de Huelva
- Atlantou

Empresariales:
- Hotel Marina
- AC Hotels by Marriot
- Islantilla Golf Resort
- La Monacilla Golf
- THURSA
- Planitur – EIV

Ideas principales:

- Consideran una de sus grandes debilidades la corta estancia y el elevado excursionismo.
- Falta de sensibilidad para ensamblar producto o de concepción de producto para atraer turistas que pernocten o pernocten suficiente tiempo.
- No se aprovechan recursos y productos existentes que son potencialmente turísticos si bien celebrados en el tiempo los segundos y promocionados los primeros.
- Se auto-diagnostican un buen uso de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación para la promoción.
- "Denuncian" falta de apoyo de las instituciones para el desarrollo del potencial del turismo náutico y en general de falta de foros de comunicación con las AAPP que tutelan el turismo, aunque otros miembros del sector no están de acuerdo pues considera que no se puede esperar a que vengan las administraciones a buscar soluciones.

- Hay producto suficiente para combatir la estacionalidad, aunque si desaparecen servicios y oferta complementaria, lo que hace que baje la demanda; al final los penalizados son los que se arriesgan a mantener sus servicios y productos.
- La diversidad de recursos es la fuerza y la debilidad de Huelva (la amplitud del escaparate hace que no se ofrezcan bien y correctamente), de ahí que el bird watching por ejemplo, no se haya presentado convenientemente.
- Falta de formación y de cultura del servicio en relación a Portugal.
- Huelva nunca será competitiva en precio; ha de ser muy competitiva en calidad, aun renunciando a volumen de visitantes.
- Turismo mayoritariamente nacional, lo que acucia la estacionalidad.
- El deporte ha sido esencial en todas sus vertientes para los mejores resultados turísticos de Huelva en el último año.
- A nivel aeroportuario de Faro con el Patronato de Turismo de Huelva si ha habido colaboraciones continuas y grandes campañas puntuales del destino Huelva en la infraestructura de Ana gestionada por Vinci. A nivel de intercambio de datos incluso con las universidades también ha habido extraordinaria colaboración y receptividad del lado portugués.

▶ Debilidades y oportunidades manifestadas para una mayor cooperación transfronteriza:

- La náutica sería el hilo conductor ideal para compartir con Portugal.
- Itinerario cultural que se va a desarrollar relacionado con los descubrimientos y también la náutica.
- Al igual que el viajero de Huelva va a Sevilla, puede y debe vendérsele el Algarve.
- La frontera portuguesa del Algarve ha sabido mucho más luchar contra la estacionalidad llegando a público senior e internacional. Es un segmento a compartir.
- Los clientes van a Huelva de rebote del Algarve, para conocer algo más, después de descubrirlo.
- Los que han trabajado o intentado trabajar con empresas portuguesas dicen ha sido difícil porque los portugueses han ofrecido lo mismo que los españoles en forma de competencia no de colaboración, porque han entendido que Huelva es una extensión de su Algarve y tienen derecho a comercializar este destino. Huelva se ha llegado a denominar el "Algarve español".
- La cooperación ha sido forzada no querida, por tanto, es necesario que se cambie esta percepción. Esto ha sido igualmente a nivel de proyectos conjuntos públicos (se menciona el caso de una guía con fondos europeos).

- Ha habido múltiples proyectos de cooperación fronteriza pero solo han servido para cubrir necesidades de cada lado y no proyectos conjuntos, con excepciones muy puntuales.
- Existen productos que puntualmente se venden mucho desde Huelva (Acqua Show fue uno de los ejemplos dados) pero no sobre la base de una cultura de cooperación continua.
- Se comenta que está discurriendo un proyecto de recuperación de senderos (Guaditur), para BTTs. De forma complementaria a lo que es la prueba Huelva Extrema (Abril) se va a incluir una promoción de esta en Portugal. También pensado para hacer jornadas cicloturísticas transfronterizas, pero sobre todo pensadas para residentes.
- La subida del Guadiana es el evento más organizado con frecuencia anual (antiguamente espontáneo) que puede considerarse tiene el apellido de transfronterizo. Proponen hacer pantalanes provisionales para unir y permitir compartir eventos, porque algunos también se han perdido, aunque otros como el mencionado siguen existiendo. Mencionan otro ejemplo, la carrera del Guadiana.
- Recomiendan hacer "algo" con el contrabando como ya hacen Sanlúcar del Guadiana y Alcoutim.
- Igualmente con el turismo ornitológico entre Algarve (ria Formosa) y Huelva o si el Algarve consigue recuperar el lince ibérico que ya se tiene en Huelva (y que es lo más solicitado en Doñana).
- La accesibilidad dentro del territorio no es estable, larga y costosa (se da como ejemplo el coste del taxi más caro que el del aeropuerto, por inexistencia de otra oferta de trasporte más competitiva).

8.2.
ENTREVISTAS EN PROFUNDIDAD

Como ya fue destacado, como mejora al trabajo de campo y con la finalidad de complementar los focus group, Galaxipotential ha realizado entrevistas en profundidad, con los profesionales que ha considerado relevantes y que merecían, por su experiencia y know how, un tiempo específico, al considerarse voces acreditadas, para realizar aportaciones.

La metodología utilizada para este proceso ha sido la entrevista personal con uno o dos representantes de Galaxipotential; la misma ha sido grabada y transcrita para su mejor análisis posterior.

Estas fichas pretenden dejar testimonio de las ideas principales aportadas de forma muy sucinta. A modo sintético, se reflejan, en el posterior apartado, algunas de las ideas destacadas por su idoneidad, repetición y oportunidad.



FILOMENA SINTRA

Vice-presidenta de Castro Marim (segunda legislatura); ex-directora ejecutiva de la asociación Odiana (desde 1998 a 2005)

CASTRO MARIM, ALGARVE, PORTUGAL.

▶ Ideas principales:

- Creencia en que la apuesta por la Eurociudad Ayamonte-Castro Marin-Vila Real de Santo Antonio se antoja fundamental para la cooperación transfronteriza en general y la turística en particular.
- Considera viable una ruta transfronteriza de autocaravanas, por tratarse de un fenómeno en crecimiento.
- Igualmente, le parece atractiva la ruta transfronteriza de enoturismo con Denominaciones de Origen de ambos lados de la frontera y recomienda otra ruta transfronteriza gastronómica y cultural.
- Apuesta por el desarrollo de la ruta ciclista transfronteriza, así como de otros eventos deportivos o pruebas asociadas a la naturaleza y esencia de la frontera.
- Considera que el río Guadiana es probablemente, el río menos aprovechado desde el punto de vista turístico, pero como río fronterizo es el más antiguo (800 años) y cuenta con un enorme potencial.
- Considera que hay que tener en cuenta el Centro de actividades náuticas del Guadiana. Represa de Loulé (la más grande del Algarve).
- Recomienda una ruta que ponga en valor el patrimonio de la frontera.
- Castro Marim tiene una de las siete zonas húmedas más importantes del país con cerca de 60 especies autóctonas. Un recurso turístico que hay que potenciar.
- Considera que han de proponerse actividades en el plan de acción, que ya se están llevando a cabo, tales como el ciclismo, el golf, la náutica o la cultura, pero de una forma conjunta y coordinada a ambos lados de la frontera.

▶ Debilidades y oportunidades manifestadas para una mayor cooperación transfronteriza:

- La infraestructura hotelera, salvo en el caso del Algarve, requiere de una mayor estructura y equipamientos.
- Se requiere disponer de una agenda cultural y lúdica transfronteriza como único destino, por ejemplo, en el lanzamiento de la Eurociudad Chaves-Verín, fue una de las primeras actuaciones que se adoptaron.
- Debería existir un punto de información transfronterizo e inversión en capital humano formado.

- Manifiesta la dificultad de las diferentes legislaciones a ambos lados del río, como la regulación de la Red Natura sólo aplicable a un lado.
- Se requiere de un ajuste entre la política de ordenación y la política más estratégica de puesta en valor y de promoción.
- El análisis de los costes de contexto en cada lado de la frontera, ya que hay insuficiencia de medidas de discriminación positiva.
- Modificación del orden jurídico para facilitar la viabilidad e instalación de empresas en el destino frontera.
- Debería producirse un cambio de percepción cultural de los operadores en cuanto a considerar el espacio de frontera no como un espacio periférico, sino como destino final.
- Falta de promoción del destino frontera.
- Existen dificultades con la red de transporte público fronterizo. Es precario y escaso.



ANABELA SANTOS

Coordinadora Via Algarviana

LOULÉ, ALGARVE, PORTUGAL.

▶ Ideas principales:

- La Vía Algarviana, tiene una extensión de cerca de 300 km. con etapas de hasta 30 km. Esta Gran Ruta a pie (GR13), también se puede recorrer en BTT y permite conocer un Algarve casi desconocido, en el que predomina la agricultura y la vida rural.
- Cuentan con acciones ambientales con escolares a lo largo de todo el año.
- Asociación con la Cámara de Loulé y gestión conjunta con los centros de educación ambiental en el municipio.
- Facilidad de alojamiento al final de cada sector (guía indicativa de contactos).
- Existen visitas culturales y experiencias complementarias en la zona (por ejemplo: Menhires del Lavajo (graníticos).
- Turismo accesible: Iniciativa "valorizar", con recorrido adaptado para ciegos y deficientes visuales (audiodiana).
- Birdwatching integrado en la propia vía (Sierra del Caldero, Sagres para el momento de la migración y Sierra de Monchique).
- Reconocimiento internacional (no del mercado español) y crecimiento de la demanda no motivada por los atributos tradicionales del Algarve (sol y playa).
- Se podría ganar masa crítica y proyección internacional desarrollando una ruta desde España (Andalucía) uniéndola con la Ruta Algarviana, es decir, idoneidad de alargar la vía algarviana hacia España.

▶ Debilidades y oportunidades manifestadas para una mayor cooperación transfronteriza:

- Una mayor implicación del lado español, ya que no se concretan los proyectos. De hecho, ha habido un claro desinterés del entorno español para proyectos conjuntos (POCTEP fallido).
- Muchas trabas al principio para la aprobación de la ruta (1996), en ese momento la apuesta era el "sol y playa". Ayudaría conseguir más apoyo institucional para iniciativas alternativas a los productos tradicionales.
- Se requiere una mayor equiparación de la gestión del ordenamiento del territorio y de la conservación de la naturaleza en la zona.
- La promoción que se hace a España sobre la vía Algarviana es mínima.



FERNANDO PERNA

Profesor en la Universidad del Algarve - Escuela Superior de Gestión, Hostelería y Turismo, donde enseña el dominio científico de la economía en las especialidades de Ambiente, Turismo y Desarrollo Regional.

▶ Ideas principales:

- Reconoce un mayor potencial en el Algarve del turismo náutico. Plantea elaborar un proyecto turístico de turismo náutico transfronterizo (actividad que se puede hacer a los dos lados del río con pernoctación en ambos lados).
- Debilidad asociativa. No hay falta de emprendimiento en el Guadiana, hay falta de organización de ese emprendimiento, se requiere crear alguna asociación que aglutine y represente a todos los actores implicados.
- Plantea asociar turismo náutico y de naturaleza para prolongar la estancia media. Es decir, ensamblar productos/recursos comunes a los dos países.
- También confirma que, el autocaravanning es un producto turístico con excelente potencial y con efecto desestacionalizador (también, apuntado por la teniente de alcalde de Castro Marim).
- Recurso BTT: complementar el ciclismo del Algarve e incluir también, la vertiente de rutas BTT española.
- Se hace fundamental el desarrollo de productos turísticos dirigidos a escolares (en coherencia con lo que se hace en la Vía Algarviana).

▶ Debilidades y oportunidades manifestadas para una mayor cooperación transfronteriza:

- Carencia de equipamiento en el río en términos de amarre y mejora también en la señalización.
- Mayor implicación de las empresas náuticas portuguesas. Hay numerosas empresas charters de embarcaciones españolas con sede en Ayamonte que usan el Guadiana. La mayoría de los barcos para uso turístico que están en el Algarve son españoles.
- La Unión Europea debería promocionar también, el destino de frontera e incrementar las inversiones y ayudas dirigidas a los proyectos transfronterizos. Discriminación positiva.
- Los parques naturales internacionales gestionados por ambos países, deberían mantener reglas coherentes y lo más homogéneas posibles (también apuntado por la teniente de alcalde de Castro Marim). Es necesario buscar soluciones al respecto.



JOÃO MINISTRO

Fundador de Proactivetur - Empresa que desarrolla el ecoturismo y el turismo creativo. Consultoría en Desarrollo Local. Promoción de las artes tradicionales.

▶ Ideas principales:

- Existen diversas iniciativas en el lado portugués, que deberían asimilarse en el lado español; por ejemplo, el Festival de Caminatas de Alcoutim, que consiste en disfrutar de senderos temáticos en los que, se descubre la cultura, la naturaleza, las costumbres, el patrimonio, las gentes y los espectaculares paisajes cercanos al río Guadiana.
- La Ruta Viver do Guadiana se debería extrapolar a la zona transfronteriza.
- Desarrollar el concepto del "contrabando" como producto turístico: en el sur, existe el festival del Contrabando, en el norte ya existe una ruta.
- Fomentar las rutas de senderismo transfronterizas (frontera entre el Algarve y Alentejo); tanto en el lado portugués como en el lado español hay una buena red de caminos; ruta ornitológica transfronteriza para observación de aves; rutas en barco transfronterizas (itinerarios interesantes), pero todos ellos deben ser promocionados más intensamente.

▶ Debilidades y oportunidades manifestadas para una mayor cooperación transfronteriza:

- Existencia de infraestructuras resultado de grandes inversiones, pero falta de fondos para su uso y mantenimiento.
- Falta promoción en general, de las caminatas transfronterizas, necesidad de que existan, además, mejores infraestructuras y equipamientos. Carencia de infraestructuras en algunas rutas. Por ejemplo, desde Alcoutim a Vila Real.
- A pesar de que el Algarve en general tiene una gran oferta de alojamiento, existe una falta de alojamiento en muchas otras zonas fronterizas.
- Falta de apoyo para que la cooperación transfronteriza funcione bien. Es fundamental la implicación de ambas partes.

DANIEL QUEIRÓS

Director de Promoción, Animación e Información Turística. RTA (Região Turismo do Algarve)

▶ Ideas principales:

- Tienen ya colaboración entre ambas partes de la frontera: existen protocolos firmados con la Diputación de Sevilla y la Diputación de Pontevedra, de apoyo logístico a las entidades que pretendan organizar acciones de promoción en territorio tanto español como portugués. Importante extrapolar a otras zonas de la frontera.
- Desde la RTA tienen muy en cuenta la nueva eurociudad Ayamonte, Vila Real y Castro Marim. Slogan: "Tres cidades, dois países, um destino turístico".
- Promoción en la zona de gastronomía y vinos mediterráneos, que se podría ampliar a más zona fronteriza o a lo largo de toda la frontera.
- Actividad lúdica: Sanlúcar del Guadiana, único sitio de Portugal donde se consigue atravesar de un país a otro en rapel / slide (reclamo turístico).
- Como propuesta de actividad fácil de pasar al otro lado de la frontera, una de promoción y a la vez lucha contra la estacionalidad: vuelta ciclista al Algarve, que se realiza en febrero y podría adquirir una dimensión más internacional si se realiza a nivel transfronterizo de sur ibérico.

▶ Debilidades y oportunidades manifestadas para una mayor cooperación transfronteriza:

- Déficit de alojamiento junto a la frontera. Aportaría mucho la creación de proyectos de alojamiento para esta zona. A recordar que otros entrevistados han apuntado lo mismo, a pesar de la imagen que existe del Algarve.
- Solamente existe una Asociación (Odiana) con actividades de promoción. Necesidad de más actores implicados en este tipo para otras zonas transfronterizas. La eurociudad debería asumir ese papel también.
- Para conseguir tener impacto en las personas que puedan estar interesadas en el destino frontera, lo ideal sería la promoción. Comentario repetido por la teniente de alcalde de Castro Marim.



JOSÉ ANTONIO FRAIZ BREA

Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales (1995) y desde el año 1997 profesor titular en la Universidad de Vigo. Director del grupo de investigación de la Universidad de Vigo Emitur (Marketing y Turismo)

▶ Ideas principales:

- Apuesta por la idea presentada de crear una Red de albergues juveniles y de recursos patrimoniales cerca de dichos albergues. Rutas que se podrían combinar, además, con etapas del Camino de Santiago, en las zonas de frontera donde fuera posible.
- Considera también, a explotar el tema del contrabando: una ruta del contrabando teatralizada (el turista se convierte en contrabandista); ya existe este tipo de ruta (turismo creativo) y se podría extrapolar a la frontera y hacer así, un producto transfronterizo.
- Respalda la propuesta de Famtrips transfronterizos a varios niveles: a nivel de oficinas de turismo, a nivel de empleados de establecimientos turísticos, a nivel de empresarios del sector y todos los que se consideren necesarios.
- Identifica dificultades en las universidades para llevar a cabo proyectos de colaboración; se obtuvo muy poco éxito con el POCTEP con otras Universidades fronterizas. Pero se demuestra interés en tener cooperación transfronteriza académica.

▶ Debilidades y oportunidades manifestadas para una mayor cooperación transfronteriza:

- Sensación, por experiencias pasadas, de que la cooperación transfronteriza y este tipo de proyectos tienen futuro, pero hay mucha necesidad de comunicación y de coordinación entre las instituciones de ambos lados de la frontera.
- La accesibilidad Galicia-Norte de Portugal es bastante adecuada, aunque mejorable, y esto supone un beneficio sustancial para emprender este tipo de proyectos de cooperación entre ambas fronteras.
- Una carencia importante es la inexistencia de una plataforma de comunicación e información transfronteriza donde se puedan relacionar los empresarios, los propios agentes turísticos, etc. Este apunte ha sido muy demandado en focus group como Algarve/Andalucía y Regiâo Centro (Sabugal/Ciudad Rodrigo).
- Existe una clara visión de desconfianza en este tipo de proyectos, que debería desaparecer, para buscar la cooperación efectiva en beneficio de ambos lados de la frontera.
- Rutas BTT transfronterizas asociadas con algún otro producto. Por ejemplo, en Lobios existe este tipo de rutas en el Balneario y cooperan con la parte portuguesa; al mismo tiempo, complementan la oferta con el producto termal. La propuesta de ensamblar productos ya ha sido mencionada por otros entrevistados.

ANA LADEIRAS

Around Europe Advisors; Consultora experta en Turismo y Proyectos Europeos. Ex-directiva Região de Turismo Porto e Norte e Impulsora (como representante del Ayuntamiento de Chaves) de la Eurociudad Chaves - Verín.

▶ Ideas principales:

- La oferta turística de la eurociudad tiene bajo nivel de profesionalidad en cuanto a gestión, escasa proactividad en relación a las expectativas de los turistas, e inexistente conocimiento sobre mercados potenciales.
- Cada territorio de esta frontera tiene su propia identidad por su pertenencia a países diferentes pero comparten una conjunta forjada en las relaciones sociales y económica que mantienen desde siempre.
- Un patrimonio histórico, etnográfico, natural y construido con un gran valor diferencial.
- En su mayoría, los agentes turísticos regionales no comprenden el concepto de cadena de valor, por lo que no son conscientes del papel que desempeñan para algo macro como la competitividad turística de un destino o el valor que su oferta en particular puede añadir a la experiencia gloal del visitante.

▶ Debilidades y oportunidades manifestadas para una mayor cooperación transfronteriza:

- Esencial la definición de ejes de acción conjuntos entre las entidades nacionales responsables por el turismo (Turismo de Portugal y Turespaña).
- Necesidad de corrección de la actual incapacidad (cada vez más evidente) de establecer relaciones de cooperación entre agentes privados y entre os agentes privados y la administración pública con vistas a la creación de ofertas/paquetes turísticos integrados y personalizables, que puedan conformar una experiencia turística única y diferenciadora.
- Apostar en la formación y la profesionalización de la gestión turística (una profesionalización "on site" que responda a las debilidades específicas de cada negocio).
- Apostar en la formación de los agentes de información (con el objetivo de mejorar su conocimiento de toda la oferta transfronteriza y su venta al visitante).

- Establecer líneas de cooperación entre los agentes de los dos lados de la frontera para potenciar la creación de paquetes turísticos conjuntos/transfronterizos (en la Eurociudad Chaves-Verín se han hecho algunos interesantes/atractivos pero que no han sabido sobrevivir en el tiempo o incluso crecer. Este establecimiento de sinergias permitirá incluso identificar nuevas oportunidades de negocio.

- Establecer líneas de cooperación entre los agentes privados y públicos que faciliten la integración de los recursos públicos en los paquetes privados (evaluando, por ejemplo, horarios de apertura). Esta cooperación debe ser potenciada a nivel local y a nivel transfronterizo para conformar una transfronteriza debidamente estructurada (yendo más allá de una agenda cultural común o de acceso a las piscinas y bibliotecas municipales sea, compartiendo información y creando circuitos de visita transfronterizos, por ejemplo.

- Apostar por dar una nueva dimensión, de más largo plazo, al trabajo iniciado por el Eixo Atlántico que viene desarrollando bajo el nombre de "Dos países, un destino", aprovechando el trabajo ya realizado para pasar a la acción de paquetes turísticos comercializables y a la formación de agentes especializados en la frontera (como por ejemplo, guías turísticos transfronterizos).

- Evitar conflictos de uso y adecuación de políticas locales al contexto transfronterizo evitando (como adecuación de políticas locales al contexto transfronterizo y que la línea administrativa de la frontera, como en la eurociudad haga con que un mismo espacio natural sea clasificado como Red Natura 2000 de un lado y no tenga clasificación alguna del otro.

- La frontera ofrece una identidad única a aprovechar, creada por la historia de su territorio. Es un territorio cuya etnografía está marcada por conflicto, lo que ha derivado en una arquitectura única, pero también por la necesidad de cooperación y que actividades como el contrabando han marcado las relaciones entre sus pueblos (los caminos, el comercio, la agricultura, han sido siempre pensados en el mundo rural fronterizo en función "del otro lado").

- Recomienda la creación de puestos de información transfronterizos.

- Potenciar eventos deportivos que ya suceden en la frontera, en especial, pruebas de moto del autódromo de Montalegre (muchas de ellas incluidas en los respectivos campeonatos nacionales) y las pruebas hípicas de Pedras Salgadas.

- El desarrollo de rutas transfronterizas asociadas a los valores culturales y/o naturales podrían y deberían ser mejor aprovechadas y comunicadas (como la Ruta del Douro-Duero o la iniciativa no concretizada de hacer pasar por la eurocidad la mayor ciclovía de Europa que, del lado portugués ya incluye varios municipios).

- Indispensable la creación de un equipo profesional dedicado en permanencia a la comunicación, promoción y estructuración de la oferta turística transfronteriza que trabaje la producción y actualización de contenidos turísticos online y offline.

CATARINA MARTINS

Docente de Turismo en el Instituto Politécnico de Bragança e Mirandela. Região Norte de Portugal

▶ Ideas principales:

- Como propuesta de mantenimiento, prolongación y consolidación de eventos, comenta que salones como "Sabores e Saberes" y otras ferias de gastronomía que existen en Portugal, podrían complementarse con la oferta cultural vigente en Castilla y León.
- Considera viables y recomendables las rutas transfronterizas de enoturismo y la de autocaravanas. Y propone el desarrollo de una ruta gastronómica transfronteriza. Igualmente, comenta que en una zona fronteriza existe un evento que se organiza todos los viernes 13 relacionado con lo que en Galicia es el mundo de las meigas y las brujas y dado que se trata algo con una cierta frecuencia podría dársele otra dimensión.
- Sugiere acciones de cualificación en el sentido de formación profesional tradicional. No se considera que este proyecto pueda abarcar formación en profundidad, más allá de la necesaria para que los profesionales en contacto con el cliente conozcan al menos los recursos turísticos de ambos lados de la frontera.

▶ Debilidades y oportunidades manifestadas para una mayor cooperación transfronteriza:

- El contacto con la cooperación transfronteriza salvo por el programa Iacobus[3], es casi inexistente. Su percepción es que debería intensificarse el interés español por la cooperación entre universidades.
- No tiene noción de ningún recurso único en la zona.
- Deficiencias en la articulación de productos por la escasez de agencias de incoming para trabajar el destino.
- Considera su subregión no madura para un crecimiento turístico sostenible.

[3] Iacobus es un programa de intercambio de docentes e investigadores entre las universidades de Galicia y Norte de Portugal. Nació queriendo ser un Erasmus euro-regional.

8.3.
ENCUESTAS ON-LINE

Las encuestas on-line fueron enviadas a 300 correos electrónicos de expertos en turismo y de empresas turísticas. Como se ha explicado en el epígrafe metodológico, dicha muestra ha sido el resultado de las sugerencias provistas por los socios, así como las bases de datos de Galaxipotential. El criterio principal de envío ha sido las personas de interés para esta temática residentes en lugares diferentes a los de la realización de los focus group o la imposibilidad de asistencia a estos en el caso de los residentes.

ENCUESTA ONLINE PARA ACTORES TURÍSTICOS Y EXPERTOS

Envío a participantes

La siguiente encuesta ha sido realizada por Galaxipotential, adjudicataria de la redacción del Plan Estratégico Turismo de Frontera, cuyo objetivo general es implementar una estrategia de desarrollo turístico en la frontera hispano-lusa como destino único, integrado y estructurado, basado en recursos endógenos compartidos y en la especialización inteligente de la oferta, disminuir las desigualdades territoriales y promover el desarrollo sostenible de las regiones de frontera.

Esta encuesta es anónima y le llevará aproximadamente 7 minutos.

Si gustase enviar algún comentario adicional o documentos fotográficos que quisiera presentar como apoyo para este proyecto, por favor contactar a: gerencia@galaxipotential.com

Por último, solicitamos responder igualmente desde su experiencia o conocimiento en el sector turístico a aquellas preguntas que puedan parecer que no son pertinentes o relativas a su a ocupación profesional.
Agradecemos mucho su contribución, pues con ella la redacción del plan contará con la opinión y los conocimientos de actores importantes del territorio.

ENCUESTA ONLINE PARA ACTORES TURÍSTICOS Y EXPERTOS

SEGMENTO DEL ENCUESTADO

1) Distrito o Provincia:
2) Municipio:
3) Tipo de establecimiento/entidad en el que trabaja o que representa:

- Sector privado operacional (Hoteles, Restaurantes, Agencias de Viajes, TT.OO.)
- Sector público
- Parque o Reserva Natural
- Consultoría / Observatorio turístico /Universidad
- Otro (especifique)

DEMANDA TURÍSTICA

4) Señale los 2 perfiles más recurrentes de turista de sus clientes o de su región en función de sus acompañantes de viaje:

- Solo
- Pareja
- Familia
- Amigos
- Compañeros de trabajo
- Otro (especifique)

5) De los perfiles señalados anteriormente, por favor indique aquellos cuya estancia es mayor:

- Solo
- Pareja
- Familia
- Amigos
- Compañeros de trabajo
- Otro (especifique)

6) De los perfiles señalados anteriormente, por favor indique el o los perfiles que generan mayor gasto en su establecimiento/ región:

- Solo
- Pareja
- Familia
- Amigos
- Compañeros de trabajo
- Otro (especifique)

7) Indique las dos nacionalidades principales de sus clientes:

- Español
- Portugués
- Inglés (UK)
- Alemán
- Francés
- Otro (especifique)

8) ¿Conoce Usted el motivo principal por el cual sus clientes visitan la zona?

- Sí
- No
- Indique el motivo:

OFERTA TURÍSTICA

9) ¿Cómo da a conocer su establecimiento, productos y servicios? Indique todos los canales que utiliza.

- Web propia
- Redes Sociales
- Web de terceros (Ejemplos: toprural.com, web de la Comunidad Autónoma, etc.)
- Agencia de viaje online (Ejemplo: Booking.com, Trivago.es, Destinia.es, etc.)
- Agencia de viaje tradicional (Ejemplo: Viajea El Corte Inglés, Halcón Viajes, etc.)
- Tour-operadores
- Otro (especifique)

10) ¿Es posible encontrar información sobre su establecimiento, productos y servicios en otros idiomas?

- Sí
- No
- Indique en qué idiomas está disponible:

11) Al momento de crear un paquete de productos y/o servicios turísticos, ¿ha trabajado de forma conjunta con otra empresa turística?

- Sí
- No
- Comentario:

12) Al momento de crear un paquete de productos y/o servicios turísticos, ¿incluye en la oferta los recursos turísticos de la zona? (Actividades en parques, ríos, montañas, playas, visitas a museos, castillos, etc.)

- Sí
- No
- Indique la(s) oferta(s) que ofrece a sus clientes incluyendo los recursos turísticos de la zona:

13) Cuando es temporada baja, ¿Usted realiza algún tipo de acción para estimular la demanda?

- Sí
- No
- Por favor señale qué acción(es) realiza:

14) Dentro de los servicios y/o productos que ofrece en su establecimiento, ¿cuál es el más demandado?

GOBIERNO

15) ¿Considera que las informaciones desde el Gobierno son comunicadas de forma adecuada?

- Sí
- No
- Comentario:

16) ¿Ha recibido algún apoyo del gobierno para establecer su negocio, realizar estudios o desarrollo de proyectos? (financiero, capacitaciones, etc.)

- Sí
- No
- Indique el tipo de apoyo recibido:

RECURSOS CLAVE

17) NATURALEZA. De la siguiente lista de recursos turísticos, marque los que considere importantes para el turismo en su zona:

- Parques y Reservas Naturales
- Montaña
- Ríos
- Lagos
- Termas
- Grutas y Cuevas
- Playa / Bahía
- Isla
- Puerto
- Acantilado
- Otro (especifique)

18) CULTURA. De la siguiente lista de recursos turísticos, marque los que considere importantes para el turismo en su zona:

- Museos
- Iglesias/ Catedrales
- Galerías
- Lugar histórico

· Castillos o Fortificación Militar
· Centro urbano
· Palacios
· Otro (especifique)

19) TRADICIÓN. De la siguiente lista de recursos turísticos, marque los que considere importantes para el turismo en su zona:

· Artesanía
· Mercado
· Enología
· Gastronomía
· Otro (especifique):

20) ACTIVIDADES. De la siguiente lista de recursos turísticos, marque los que considere importantes para el turismo en su zona:

· Artísticas/musicales
· Religiosas
· Carnavales
· Senderismo
· MTB
· Ruta cultural
· Surf
· Otro (especifique):

El diseño de la encuesta responde a las mismas cuestiones y objetivos que los focus group y entrevistas.

El periodo de realización de las encuestas fue entre el 22 de junio y el 10 de agosto; tras la primera convocatoria se realizó un recordatorio refuerzo para la consecución de un mayor número de respuestas. Ciertamente, no ha sido el mejor momento del año para el éxito de respuesta, pero la razón ha sido la realización de un focus group adicional el 21 de junio en Huelva.

En el análisis siguiente no se incluyen las cuestiones que por su diversidad o falta de respuestas suficientes, no aportan interés al trabajo.

Un último apunte en relación a la participación: idénticamente a los focus group que denotan en qué regiones hay mayor o menor interés por el desarrollo del proyecto, también las encuestas son siempre respondidas en función del interés que suscita el tema.

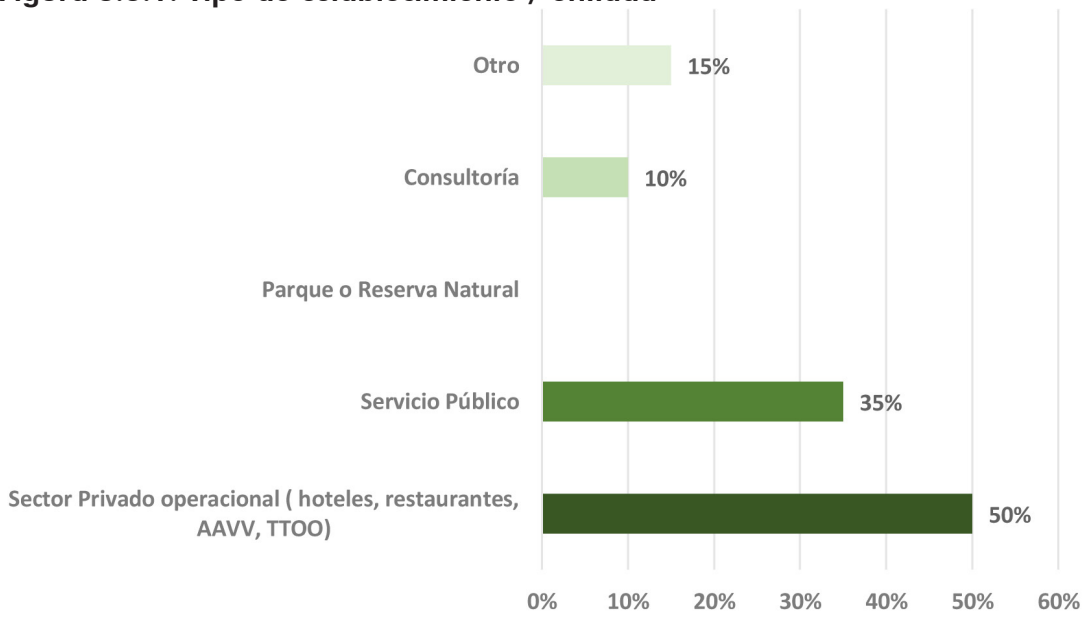
RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS REALIZADAS A ESPAÑOLES

Se respondieron 21 encuestas. La participación española ha sido más baja que la portuguesa.

Tabla 8.3.1. Distrito o Provincia

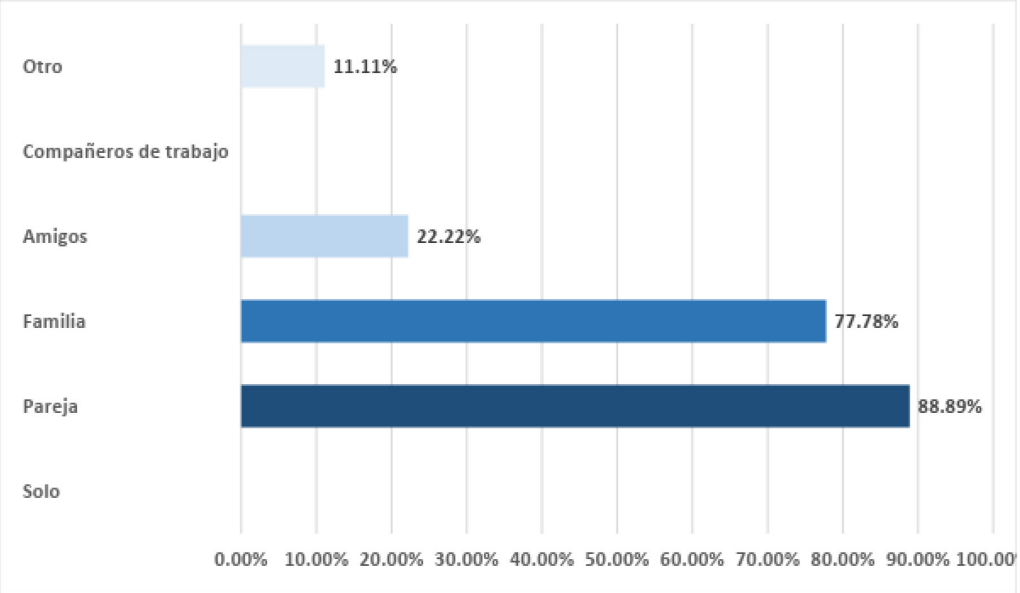
DISTRITO O PROVINCIA	NÚMERO DE RESPUESTAS
ZAMORA	5
HUELVA	5
SALAMANCA	4
OURENSE	3
CÁCERES	2
MÉRIDA	1
MADRID	1

Figura 8.3.1. Tipo de establecimiento / entidad



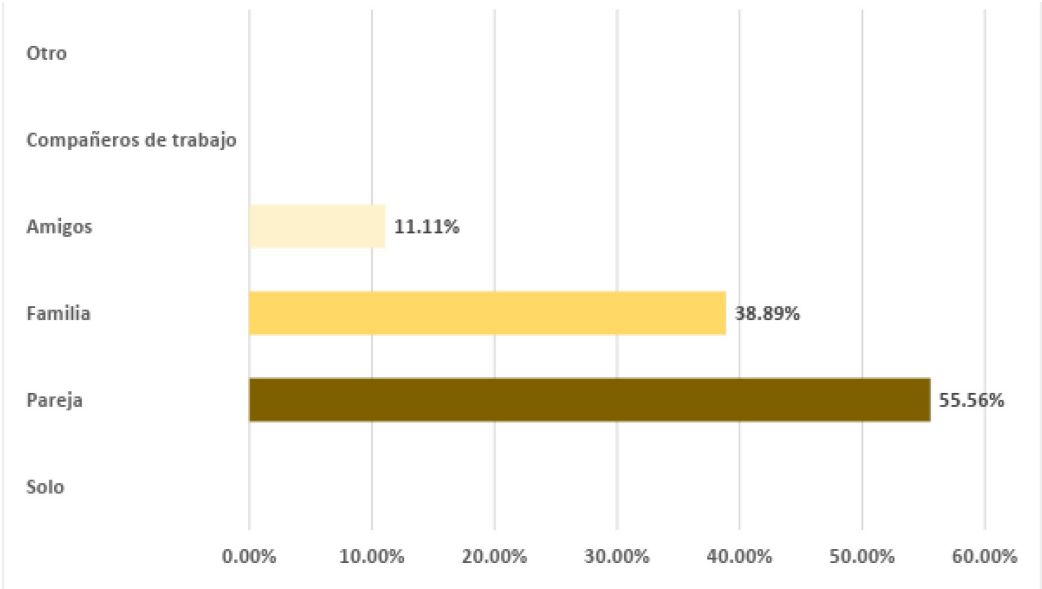
Elevada participación del sector privado, aspecto positivo a resaltar.

Figura 8.3.2. Perfiles más recurrentes



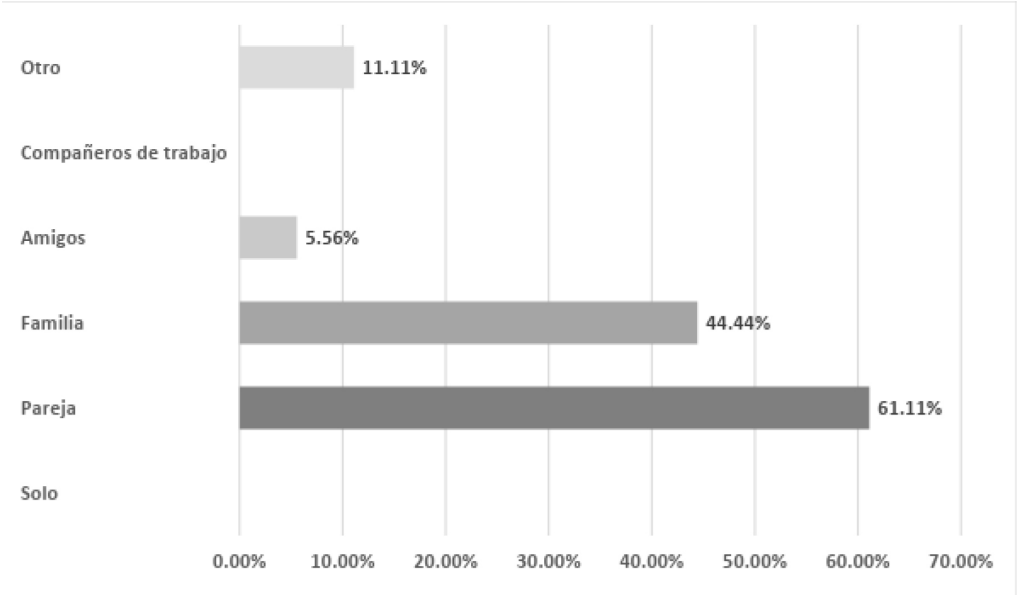
Es positivo subrayar que el sector privado es el que más responde a la encuesta, lo que demuestra el interés en el proyecto (imprescindible para su éxito).

Figura 8.3.3. Perfiles de mayor estancia



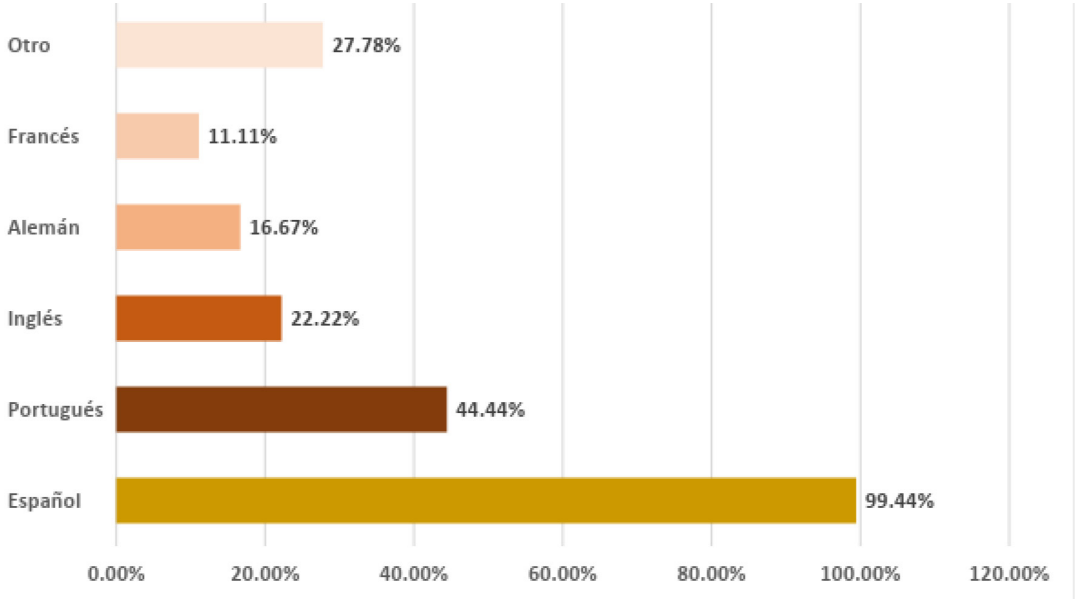
A tener en cuenta que parejas y familias son los segmentos más importantes en este indicador.

Figura 8.3.4. Perfiles que generan mayor gasto en su establecimiento / región



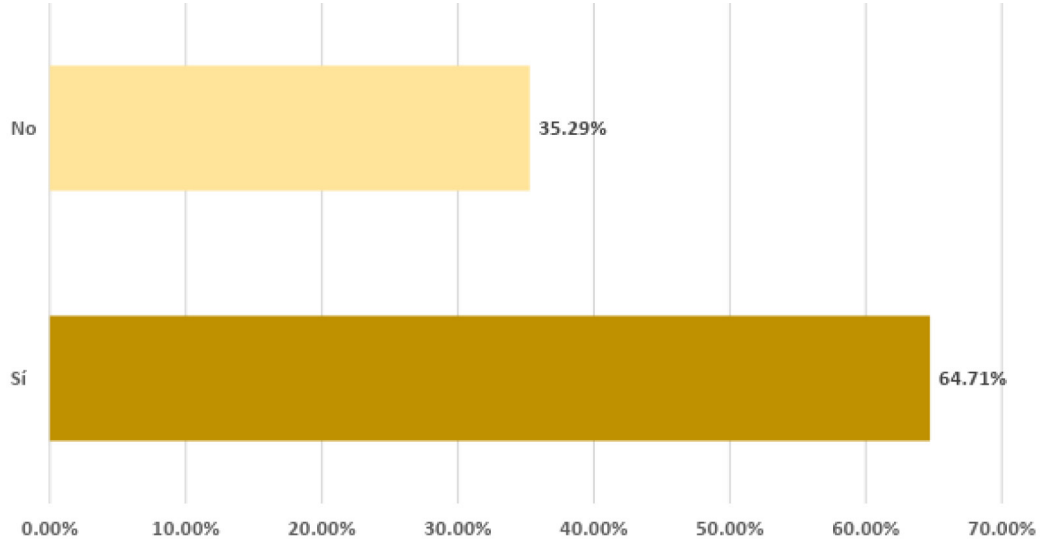
A tener en cuenta que parejas y familias son los segmentos más importantes en cuanto a gasto y estancia.

Figura 8.3.5. Dos nacionalidades principales de sus clientes



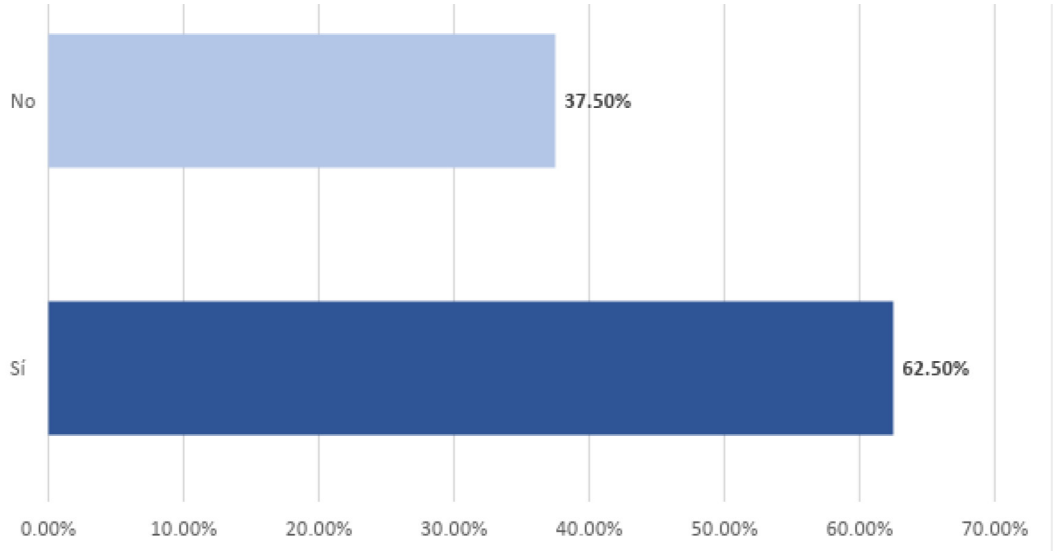
Españoles seguidos de portugueses, son los que más viajan en esta zona, elemento importante para la planificación de la promoción y a tener en cuenta para campañas concretas. A no menospreciar por tanto el mercado doméstico ibérico.

Figura 8.3.6. ¿Es posible encontrar información sobre su establecimiento, productos y servicios en otros idiomas?



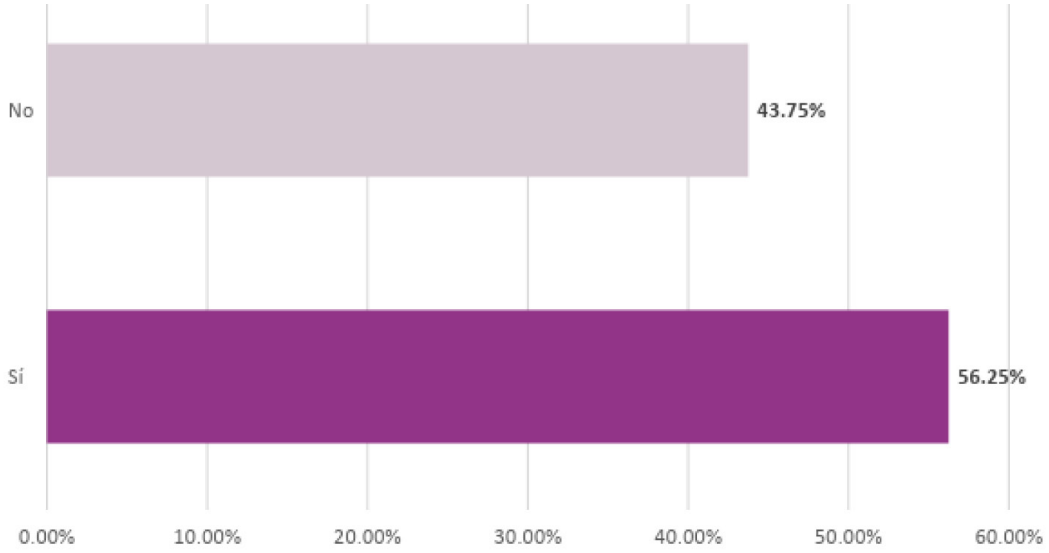
La explicación puede estar en que no hay excesivo interés por la mayoría de clientes españoles, pero es una deficiencia a tener en cuenta para Destino Frontera. Como se verá en las respuestas del país luso, mayor preocupación por este tema en Portugal.

Figura 8.3.7. Al momento de crear un paquete de productos y/o servicios turísticos, ¿ha trabajado de forma conjunta con otra empresa turística?



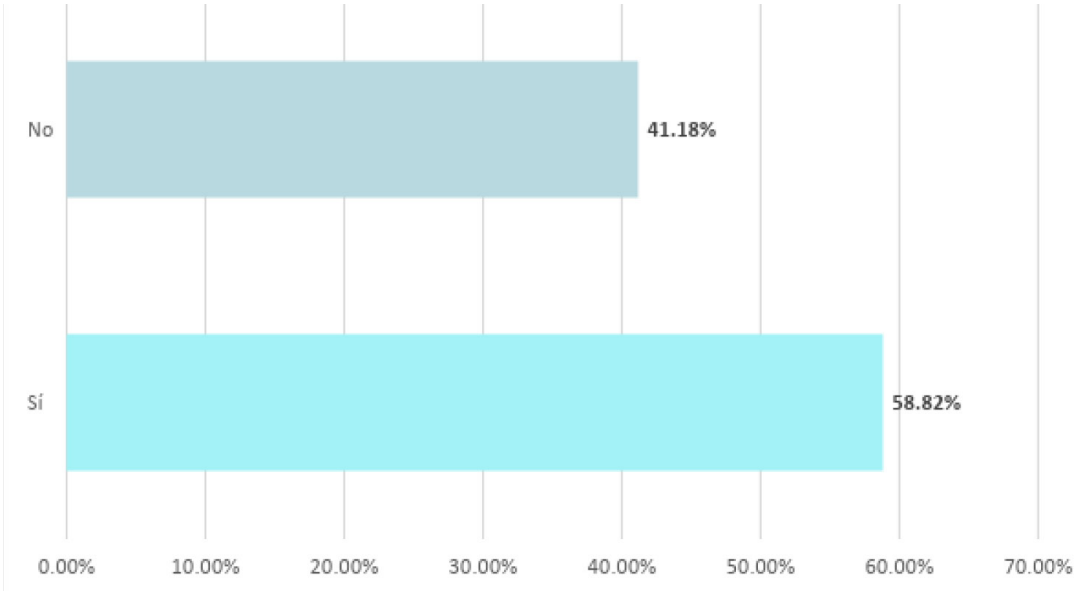
Como se verá también, mayor espíritu de colaboración del lado español. Importa mucho este aspecto porque conllevará mayor receptividad a la cooperación más allá de la frontera, que fue observada también en los focus group (aunque curiosamente, sin grandes diferencias entre países, que apenas se han observado en la encuesta; obviamente, es un elemento que no se manifiesta públicamente).

Figura 8.3.8. Al momento de crear un paquete de productos y/o servicios turísticos, ¿incluye en la oferta los recursos turísticos de la zona? (actividades en parques, ríos, montañas, playas, visitas a museos, castillos...)



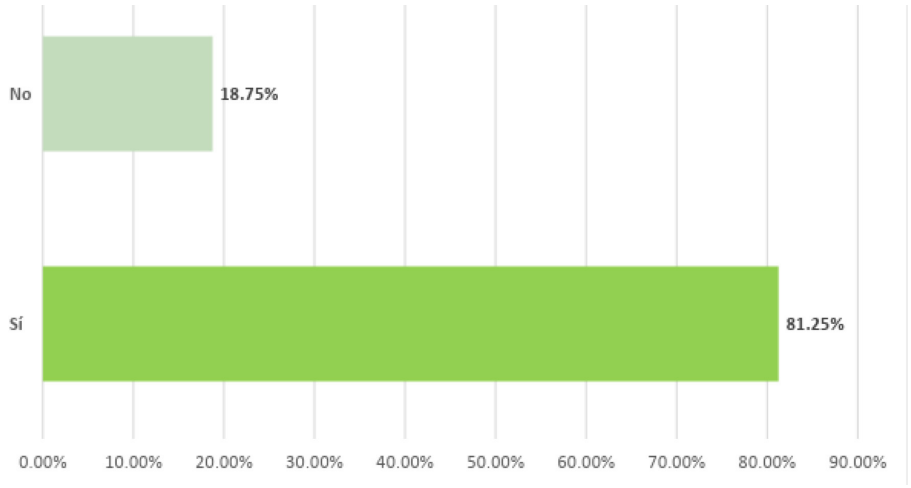
Un casi 44% de negativos es, cuando menos "grave", porque denota no consciencia de la riqueza del destino. Y más aún tras la respuesta a la pregunta anterior. Adicionalmente, lo que nos encontramos en Portugal es exactamente lo contrario, menos interés por la cooperación bilateral en la concepción de producto y más consciencia del destino a nivel de recursos públicos.

Figura 8.3.9. Cuando es temporada baja, ¿realiza algún tipo de acción para estimular la demanda?



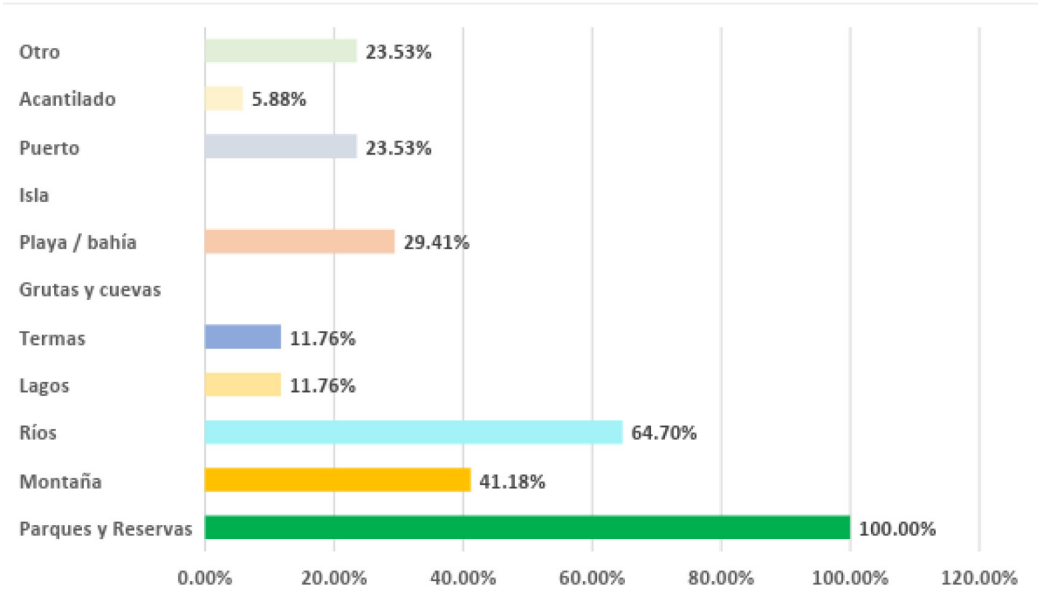
Tal como se repetirá del lado portugués (más acusado) en este caso, casi la mitad del sector no hace nada para luchar contra la estacionalidad, ¿por considerar que nada puede hacerse?

Figura 8.3.10. ¿Ha recibido algún apoyo del gobierno para establecer su negocio, realizar estudios o desarrollo de proyectos? (financiero, capacitaciones, etc)



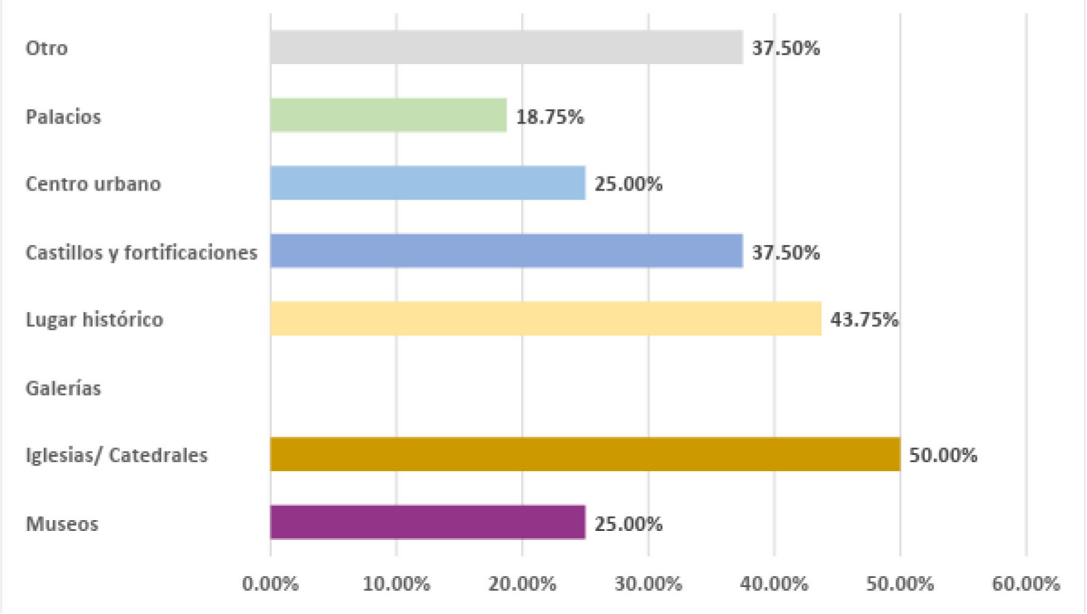
Buen impacto de los apoyos existentes, provenientes en su mayoría de la UE. Esto se invierte en la encuesta en Portugal, contrariamente a lo que podría ser de esperar. Es decir, en España, tanto negocios como administraciones son conscientes y agradecidos podría decirse (dado el reconocimiento) por los apoyos recibidos mientras que en Portugal como se verá, la respuesta ha sido inversa.

Figura 8.3.11. NATURALEZA. De la siguiente lista de recursos turísticos, marque los que considere importantes para el turismo de su zona



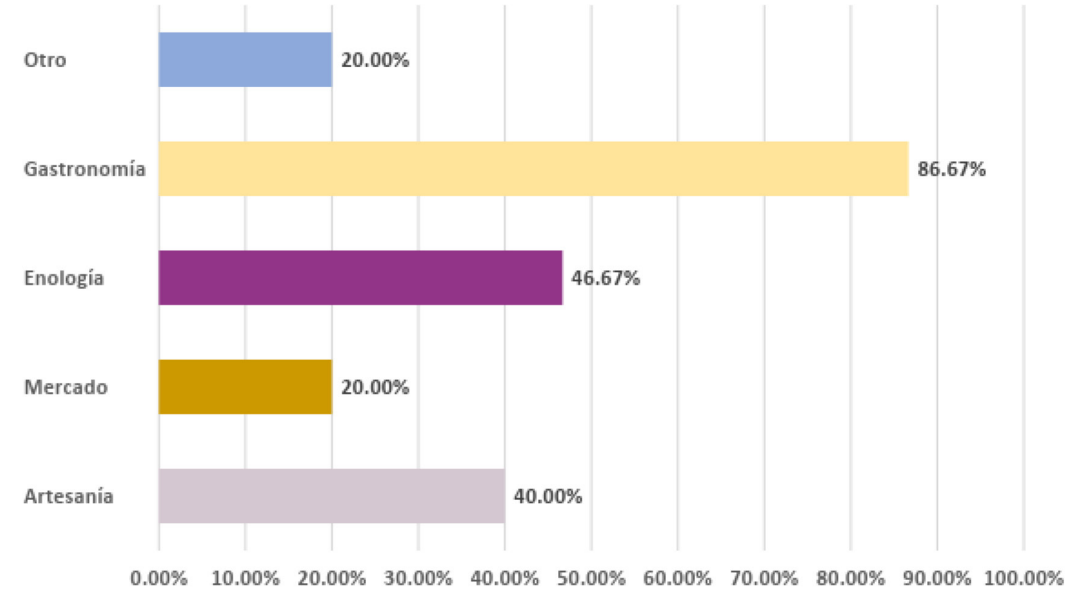
Protagonismo del agua y la naturaleza “en estado puro”.

Figura 8.3.12. CULTURA. De la siguiente lista de recursos turísticos, marque los que considere importantes para el turismo de su zona



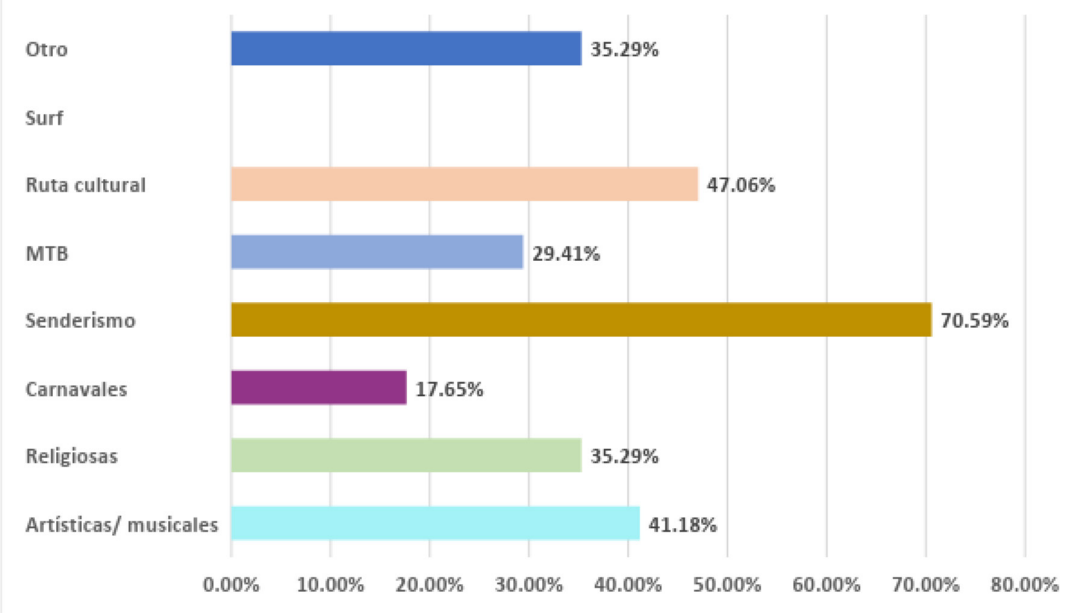
En general, se reconoce la gran variedad, lo que refuerza lo expuesto y el consenso en los focus group sobre la riqueza cultural.

Figura 8.3.13. TRADICIÓN. De la siguiente lista de recursos turísticos, marque los que considere importantes para el turismo de su zona



A resaltar la enorme importancia que se atribuye a la gastronomía.

Figura 8.3.14. ACTIVIDADES. De la siguiente lista de recursos turísticos, marque los que considere importantes para el turismo de su zona



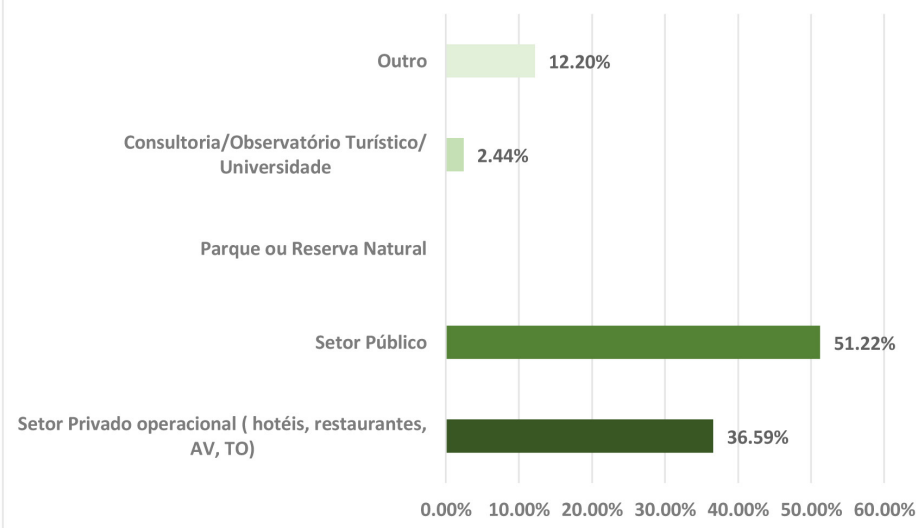
A resaltar la importancia atribuida a las actividades relacionadas con la naturaleza y el deporte.

RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS REALIZADAS A PORTUGUESES

Tabla 8.3.2. Distrito ou Província

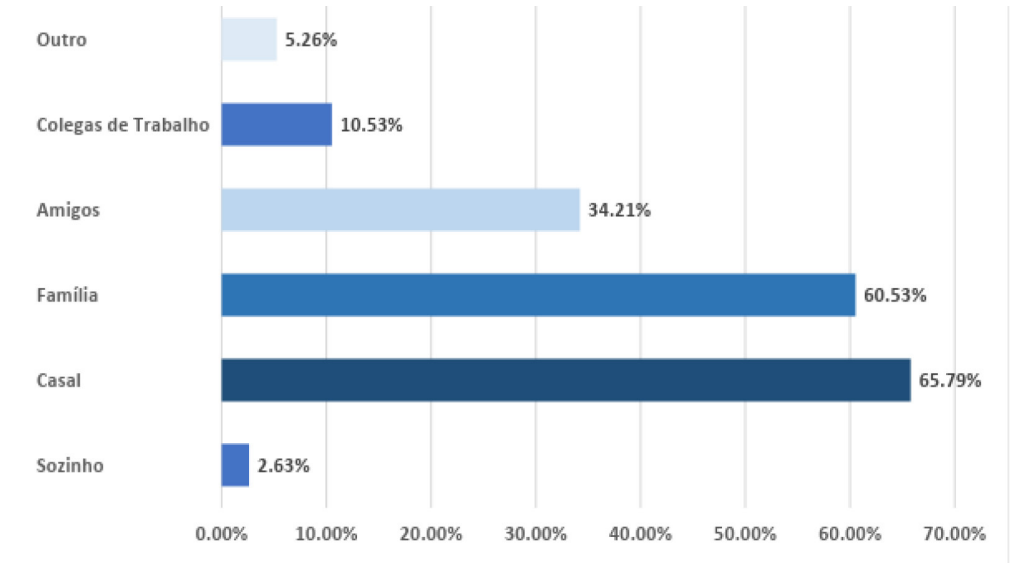
DISTRITO OU PROVÍNCIA	NÚMERO DE RESPOSTAS
VILA REAL	9
GUARDA	7
BRAGANÇA	7
FARO	3
VISEU	3
CASTELO BRANCO	2
PORTO	2
ALGARVE	2
AVEIRO	1
LISBOA	1
DOURO LITORAL	1
MADRID	1
OURENSE	1
ZAMORA	1

Figura 8.3.15. Tipo de estabelecimento ou entidade



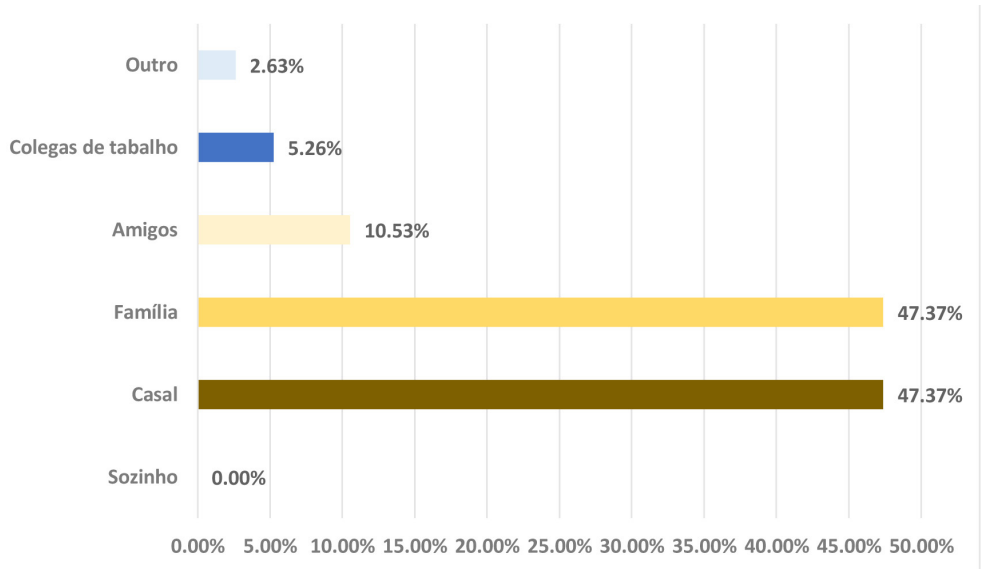
Curiosamente, la respuesta mayoritaria en el caso portugués ha sido de instituciones y no del sector privado (como había sido en el caso español); esto encaja perfectamente con lo que ha salido en algunos focus group, esto es, la mayor necesidad del sector fronterizo español del portugués, que va por delante en formación, idiomas y aprovechamiento de oportunidades.

Figura 8.3.16. Perfis mais recorrentes



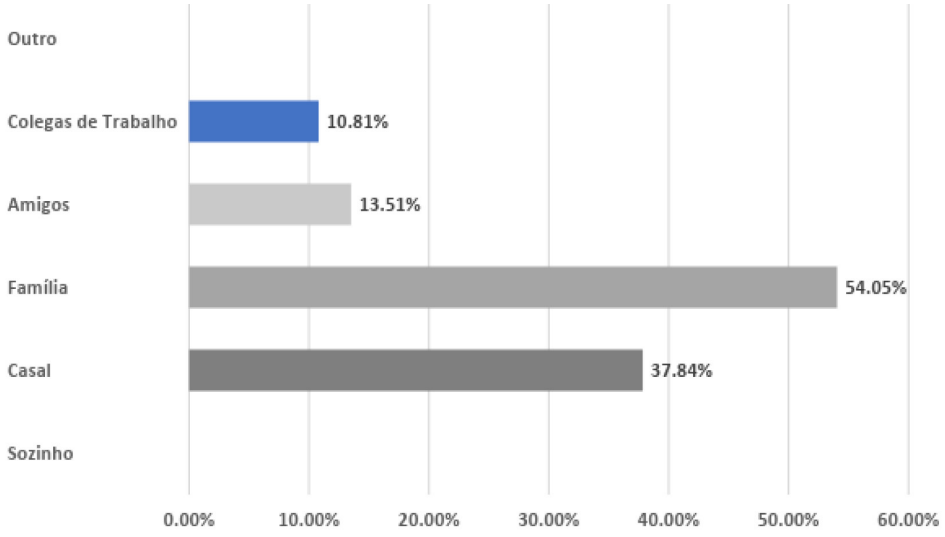
A tener en cuenta que parejas y familias son los segmentos más importantes al igual que en España.

Figura 8.3.17. Perfis de maior estadia



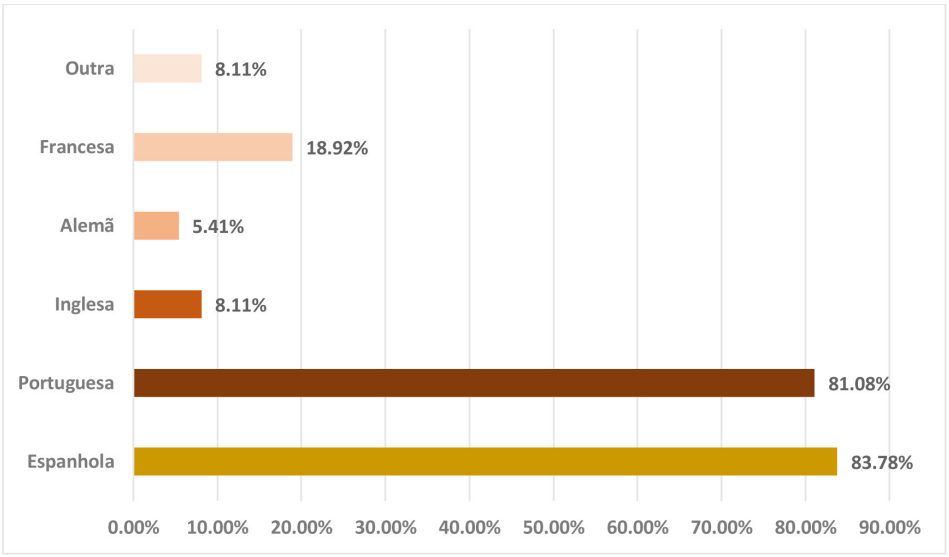
Igualmente, a España también, parejas y familias son los segmentos más importantes

Figura 8.3.18. Perfis que geram maior gasto no seu estabelecimento ou região



Nuevamente, parejas y familias son los segmentos más importantes.

Figura 8.3.19. Principais nacionalidades



Llama la atención, en comparación con la respuesta en España, que del lado portugués se quedan más los locales, es decir no hay percepción de la permeabilidad de la frontera como destino.

Figura 8.3.20. De que modo se dá a conhecer o estabelecimento

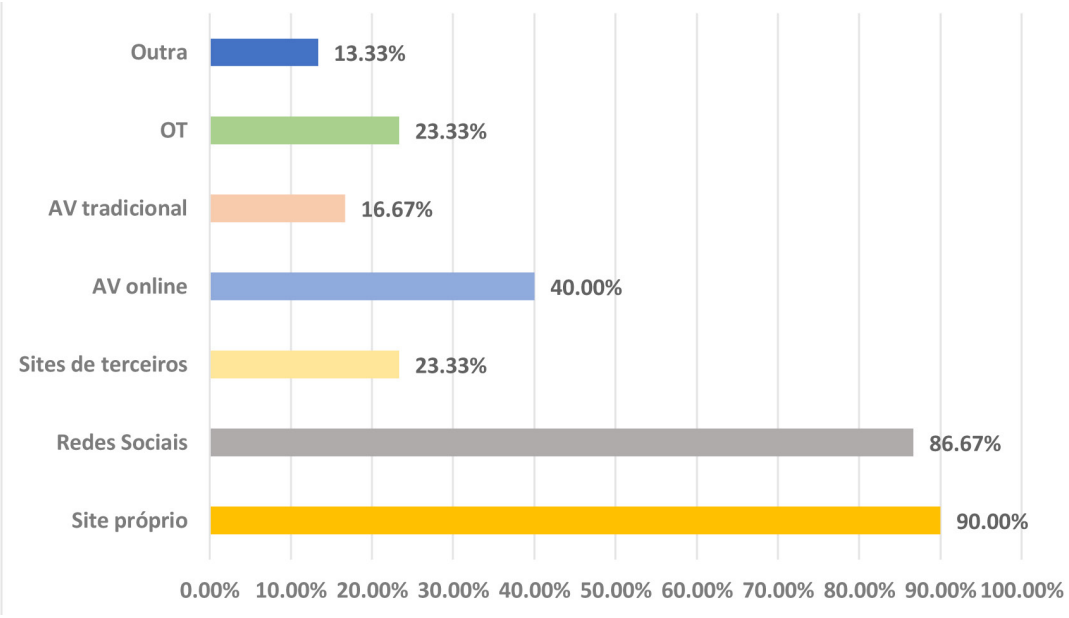
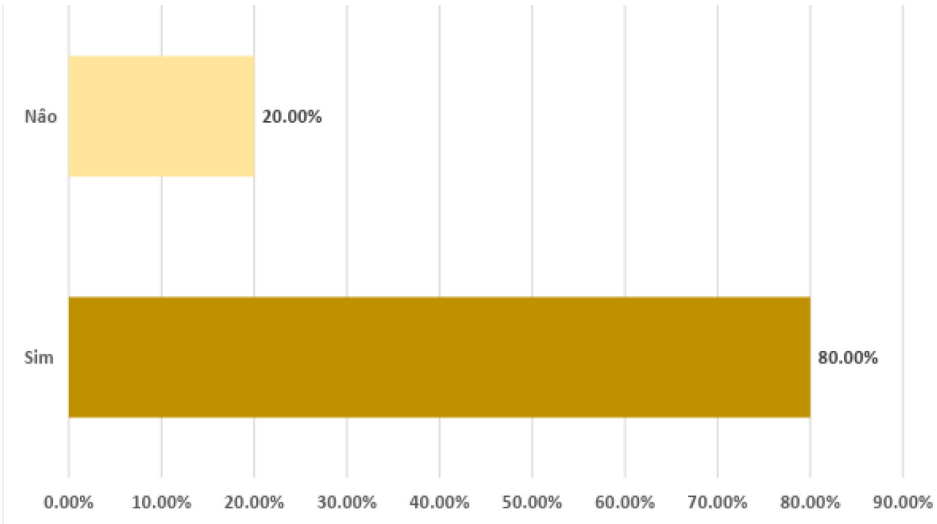
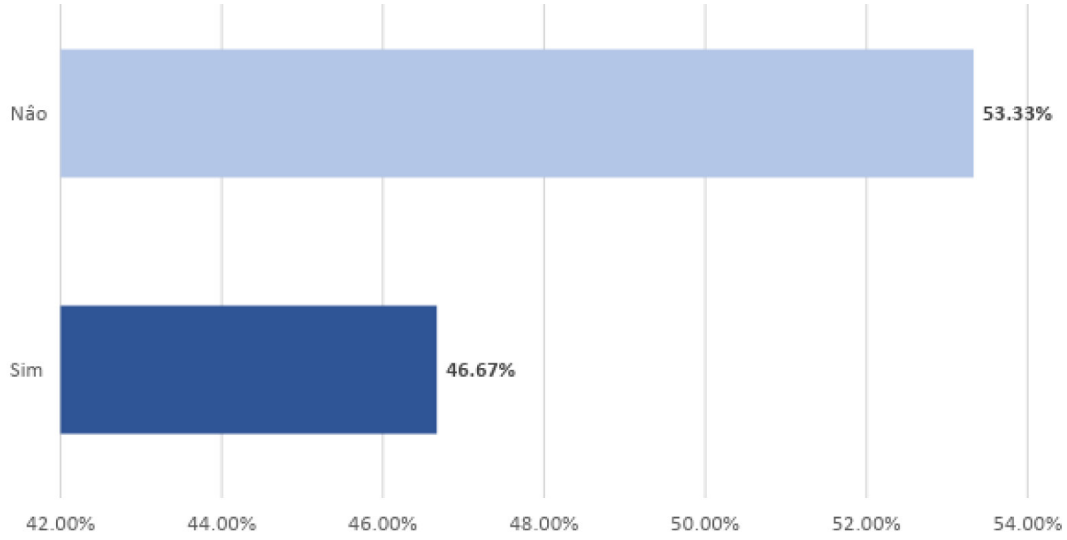


Figura 8.3.21. Informações sobre estabelecimentos, produtos e serviços noutras línguas



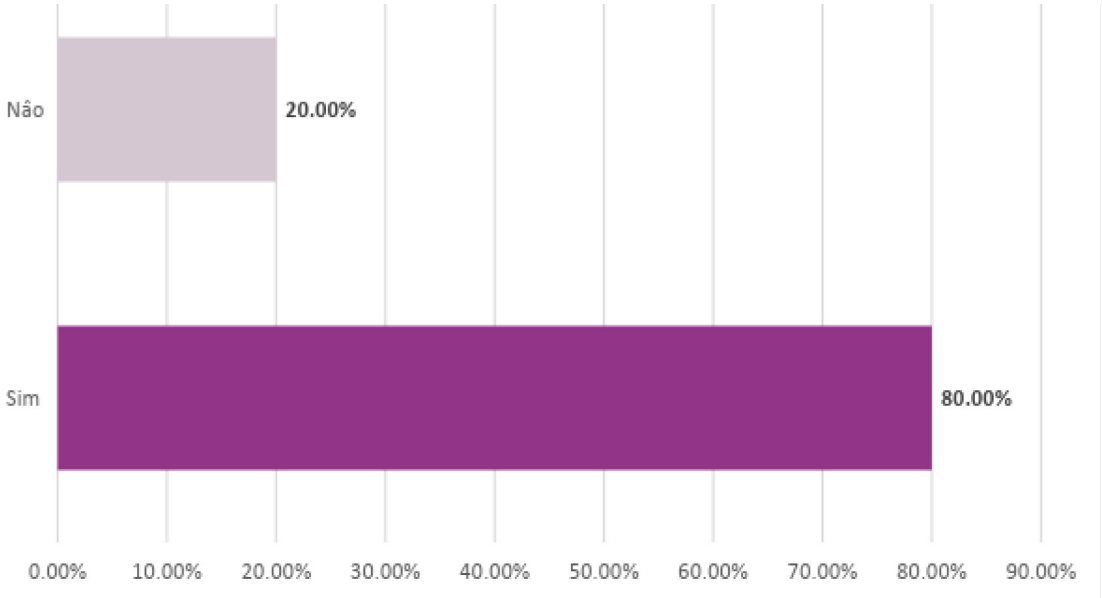
No es ninguna sorpresa que los portugueses tengan más sensibilidad para el tema idiomático, apenas apuntar que, a pesar de la menor importancia del turismo internacional en la frontera, esta preocupación y consciencia del potencial existen, y no del lado español.

Figura 8.3.22. Trabalho em conjunto com outras empresas turísticas



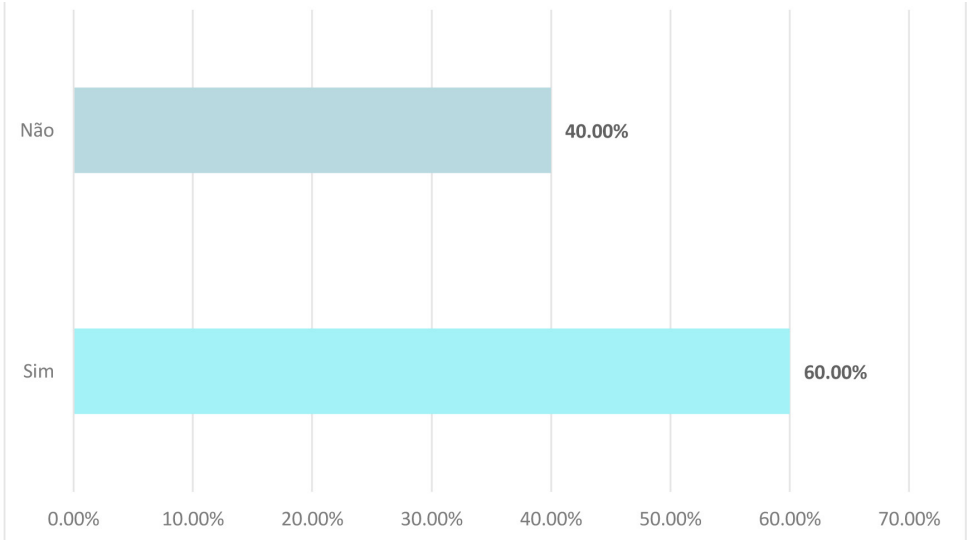
Contrariamente a lo que sería de esperar, bajo espíritu de colaboración.

Figura 8.3.23. Inclusão, nos seus produtos o serviços, dos recursos turísticos da zona



En cambio, sí se tienen en cuenta los recursos “públicos”.

Figura 8.3.24. Ações para estimular a procura em temporada baixa

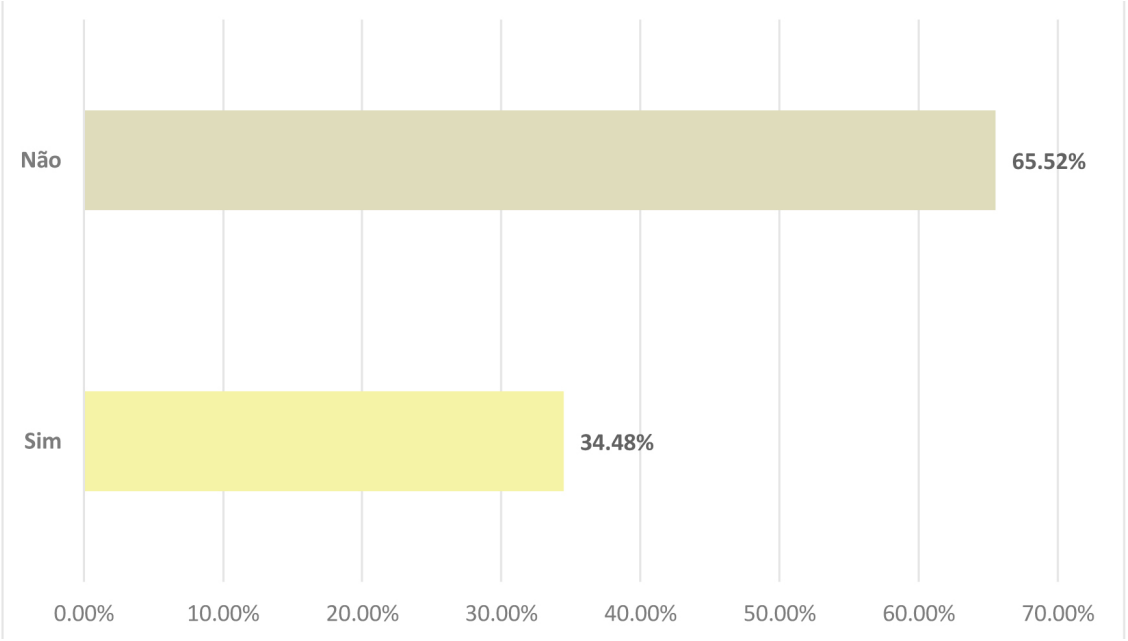


Se ha tirado también del lado portugués la "toalla" en la lucha contra la estacionalidad.

Quadro 8.3.3. Serviços e/ou produtos mais procurados

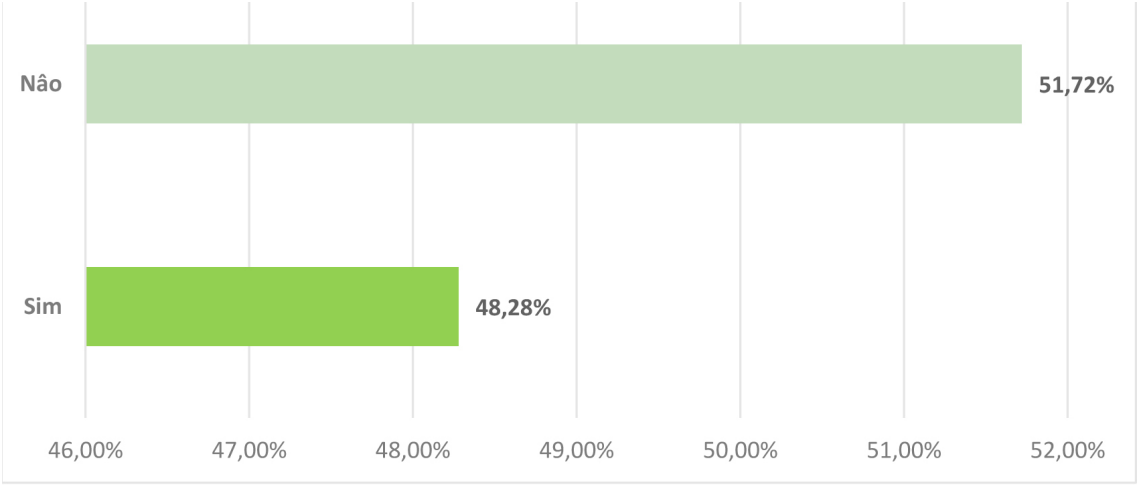
SERVIÇOS E/OU PRODUTOS MAIS PROCURADOS	NÚMERO DE RESPOSTAS
GASTRONOMIA	6
ATIVIDADES CULTURAIS	3
ALOJAMENTO	3
VISITAS GUIADAS CENTRO HISTÓRICO CIDADE	1
PARQUE NATURAL/NATUREZA	2
SPA/SAÚDE	2
REFEIÇÕES	1
NATUREZA E LOBO	1
POSTA À MIRANDESA	1
FESTIVAL DO CONTRABANDO	1
PROVAS DE VINHOS	1
CARNAVAL E AGOSTO	1
ALDEIA HISTÓRICAS	1
SOL E MAR	1
PISCINA	1

Figura 8.3.25. As informações do governo são comunicadas adequadamente



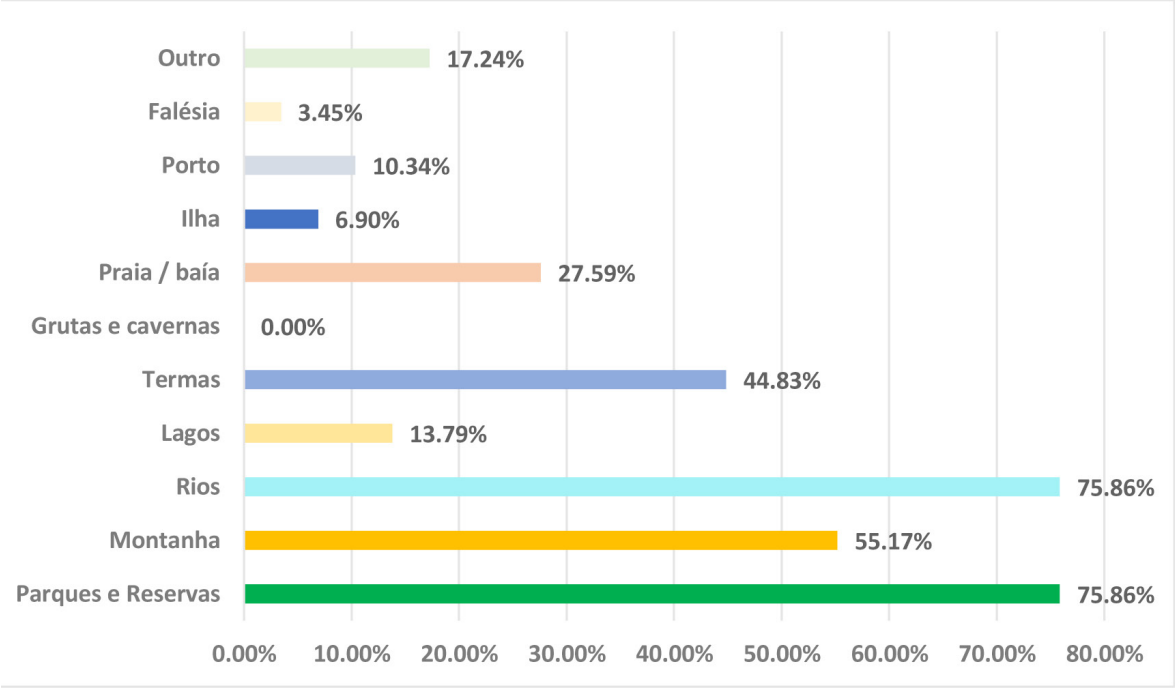
Marcado descontento con la información recibida desde las administraciones públicas.

Figura 8.3.26. Receção de apoios do governo para negócios / estudos /desenvolvimento de projetos



Esta sería la respuesta menos de esperar, pues se invierte la respuesta en relación a la obtenida en España, cuando la percepción desde España es que los apoyos son mucho más accesibles.

Figura 8.3.27. NATUREZA. Priorização de recursos na sua zona



Los dos más elegidos coinciden en España y Portugal y también con lo expresado en los focus group.

Figura 8.3.28. CULTURA. Priorização de recursos na sua zona

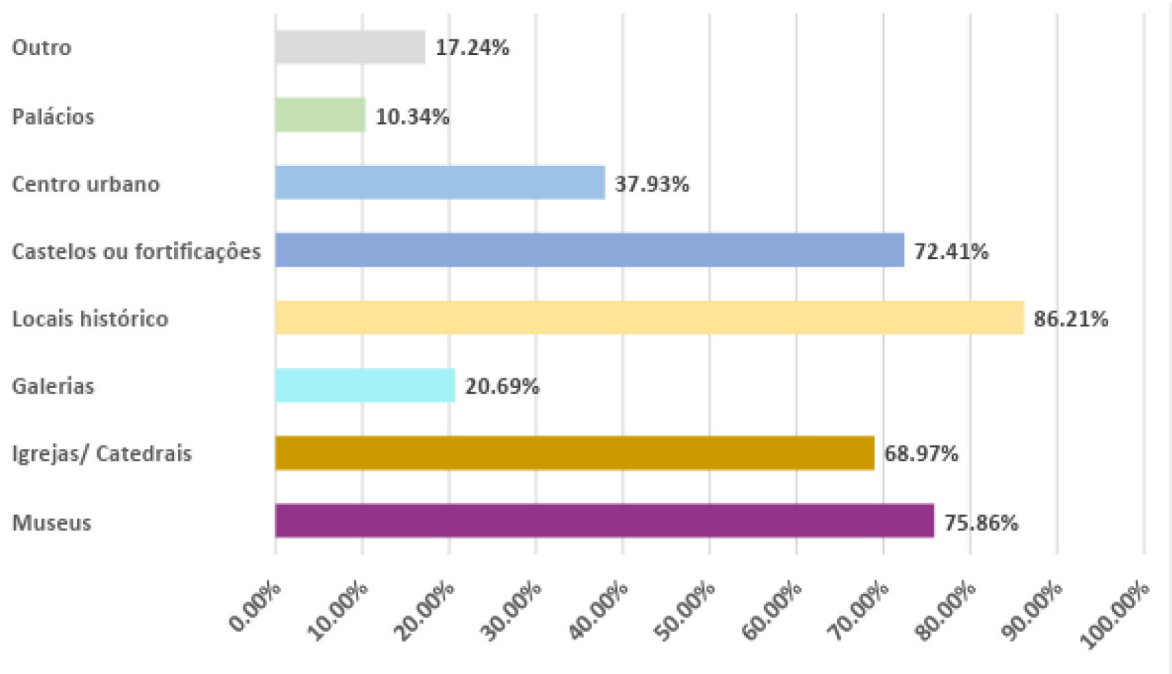
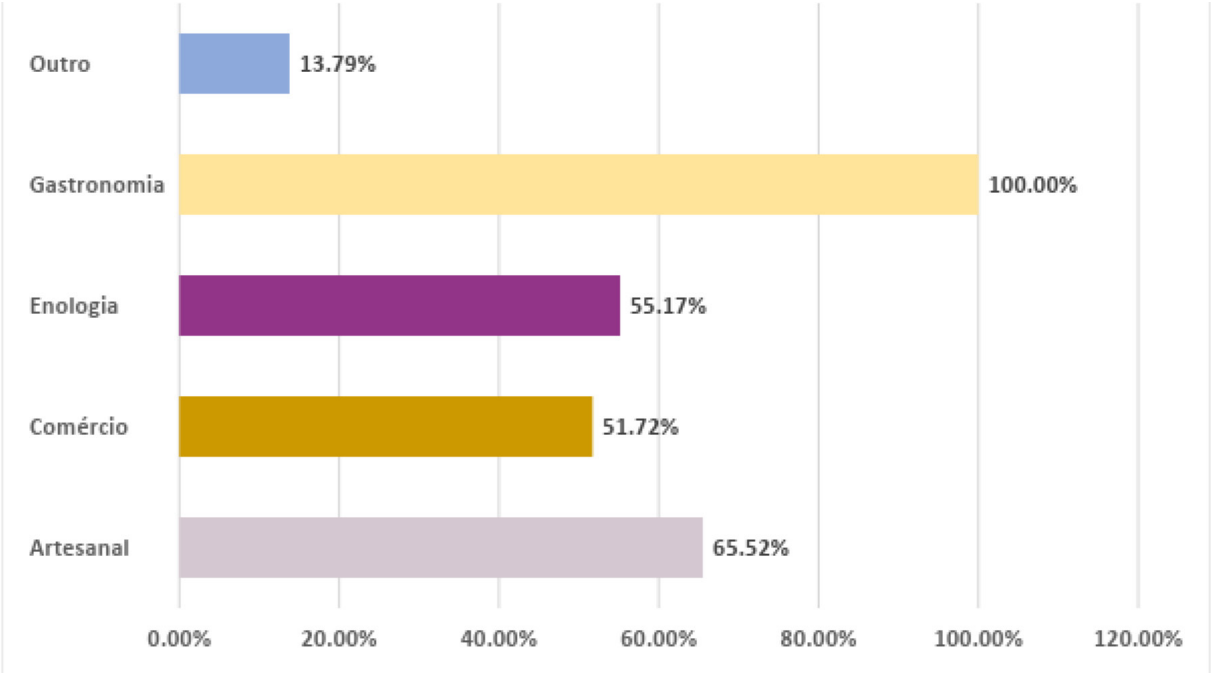
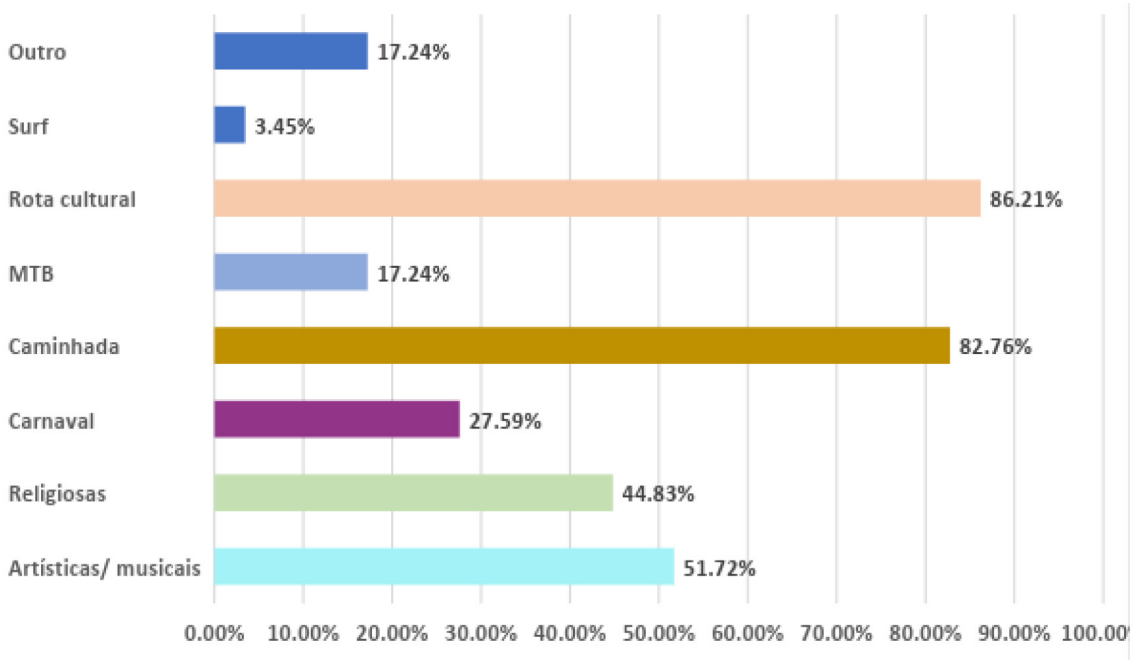


Figura 8.3.29. TRADIÇÃO. Priorização de recursos na sua zona



Ya era una obviedad la necesidad de inclusión de la gastronomía que se ha repetido en ambas encuestas.

Figura 8.3.30. ATIVIDADES. Priorização de recursos na sua zona



8.4.
IDEAS FUERZA

Antes de exponer el DAFO que permite redactar las acciones necesarias y recomendables, es de utilidad hacer un extracto de ideas fuerza de todo el trabajo de investigación y de campo realizado.

Tabla 8.4.1. Ideas Fuerza. Trabajo de investigación y trabajo de campo

Ideas Fuerza comunes trabajo de investigación (fuentes primarias, secundarias) y trabajo de campo
1) Unanimidad sobre los grandes cuatro productos preestablecidos en este trabajo; apenas, sale con mucha fuerza la gastronomía, que se propone unir al vino como recurso enogastronómico.
2) Existe un gran número de asociaciones y organizaciones sociales en el territorio objeto de estudio. Muchas de estas organizaciones recogen alternativas concretas de desarrollo y su base es el territorio; sin embargo, no está claro que su intervención forme parte de una lógica de "territorio-proyecto". En realidad, muchas actúan con relativo aislamiento y con intervenciones puntuales o sectoriales.
3) La cooperación transfronteriza es escasa y la frontera sigue "existiendo", sobre todo a nivel empresarial, pero incluso también institucional. No es nada común encontrar proyectos simétricos como este, si no proyectos mal llamados de cooperación, uniones de conveniencia para resolver necesidades que cada lado de la frontera pudiese tener en temáticas similares, incluso cuando esto supusiese duplicación de infraestructuras en lugar de complementariedades. Se dan, no obstante, acciones puntuales comerciales.
4) Los actores locales reconocen que las ayudas públicas han sido mal empleadas, no han fijado población y no han dinamizado la zona.
5) Escasa capacitación de los RRHH de la frontera; necesidad de mejora de sus competencias, conocimientos y aptitudes.
6) Dificultad a nivel empresarial para la cooperación transfronteriza básicamente por: temas administrativos, legales, o de verse como competencia; a pesar de ello, gran apetencia por llevarla adelante.

7) Ni instituciones macro, ni ayuntamientos ni sector privado han atendido al turismo de frontera como producto turístico, ni a la importancia que estos flujos de turistas pueden tener para las economías locales y regionales.

8) El turismo, como actividad por excelencia desde el punto de vista de la empleabilidad y el autoempleo, constituye, además, por la intensidad de recursos naturales, autóctonos y exclusivos en algunos casos del territorio fronterizo, uno de los sectores de especialización inteligente transversal.

9) Es imprescindible tener muy en cuenta la diversidad territorial, las diferencias existentes, la innegable vigencia del "efecto frontera" y las debilidades del capital humano y social, para no proponer acciones "imposibles".

10) La cultura empresarial, de cara a la constitución de nuevas empresas, necesita ser estimulada, pero también la importancia de la formación, en las ya existentes, sobre todo a niveles operacionales.

11) Interés por poder establecer relaciones empresariales y dar fuerza al concepto de destino frontera, con algún escepticismo por los diferentes modos de trabajar y de "estar".

12) Existen muchas posibilidades de ampliar producto o de dar continuidad a recursos para darles el apellido de transfronterizo y ganar internacionalidad para su mayor y mejor promoción.

13) La accesibilidad condiciona al destino. La externa al destino puede ser mejorable, pero no es la peor en general, pero la interna es el mayor hándicap encontrado. En tiempo y en coste.

Fuente: Elaboración propia.

9

DAFO SOBRE EL TURISMO FRONTERIZO HISPANO-LUSO



9

DAFO SOBRE EL TURISMO FRONTERIZO HISPANO-LUSO

Este DAFO se realiza de un modo no convencional en varios sentidos, que conviene aclarar puesto que, por ello, este no es, por opción (por las razones indicadas) absolutamente completo:

No se exponen todos los factores exógenos y endógenos positivos, ni negativos identificados, sino solo aquellos para los que alguna actuación (en el marco de un plan de acción de turismo) puede aplicarse.

- Dada la transversalidad del sector, se agrupan debilidades y amenazas en un mismo epígrafe, así como fortalezas y oportunidades.
- Repetición de puntos en ambos epígrafes, puesto que una realidad puede tener una parcela positiva a explotar y una negativa a mitigar.

Tabla 9.1. DAFO

DEBILIDADES Y AMENAZAS	FORTALEZAS Y OPORTUNIDADES
1) Despoblación por falta de empleo/ negocio potencial.	1) Fondos para cooperación transfronteriza.
2) Envejecimiento de la población.	2) No necesidad de grandes inversiones tangibles.
3) Divergencias socioeconómicas entre los dos lados de la frontera (realidad no continua en el territorio).	3) Condiciones de base para el ecoturismo.
4) Posibles barreras psicológicas hacia el turismo (en principio por desconocimiento).	4) Diversidad de recursos turísticos para la vertebración del destino, así como vasto inventariado de recursos y trabajos realizados.

5) Falta de accesibilidad al Destino Frontera (según zonas) en el Destino Frontera.

6) Dificultades manifestadas para el acceso a la información por los empresarios, tanto, sobre las posibilidades turísticas a ambos lados de la frontera, con los que ensamblar producto, como sobre sus posibles aliados.

7) Dificultades de entendimiento lingüístico (no generalizado).

8) Costes de contexto elevados (legislativos, horarios, administrativos).

9) Lejanía de grandes urbes para el acceso a la formación, proveedores, conocimiento y, sobre todo, en sentido contrario, de núcleos de turismo emisor.

10) Escaso empoderamiento local (más bajo en el lado español), a pesar de las competencias que del lado portugués son mucho mayores, pero debido a la realidad histórica de falta de crecimiento económico en la frontera.

5) Existencia puntual de productos y eventos exitosos con potencial de ser extensibles al otro lado de la frontera.

6) El Algarve, a pesar de no poder considerarse transfronterizo (podemos darle esta condición hasta Tavira y excepcionalmente a las islas, por tanto, Olhao) es un destino, con millones de pernoctaciones, en el que existe un mercado emisor internacional donde promocionar la frontera.

7) Previsión de receptividad de los gobiernos español y portugués ante propuestas para un destino frontera (es habitual en los últimos tiempos oír en los discursos de dirigentes de ambos países el slogan "Dos países, un destino" propiedad del Eixo Atlántico del Noroeste Peninsular). Interés general en ambos gobiernos por la cooperación y sobre todo, aprovechamiento de sinergias para la obtención de economías a escala con la "tarjeta" iberia en el escenario internacional.

8) Existencia de recursos/productos únicos para su utilización como slogan.

9) Mayor apetencia por el turismo activo.

10) Sensibilidad creciente por el turismo (y establecimientos) sostenibles.

11) Divergencias en la estructura de competencias en general y turística en particular. El trabajo de SMI identificaba 310 posibles socios para su involucración en un futuro plan de acción.

12) Falta de alojamiento de calidad en la inmensa mayoría de las subregiones, para hacer frente a un potencial aumento de demanda (exigente).

13) Relación excursionismo/turismo muy desequilibrada, por desconocimiento de la oferta y por la falta de actividades complementarias a la visita per se.

14) Inexistencia de la marca Frontera en el imaginario popular.

15) Elevada estacionalidad (no superior al interior español o portugués, con excepción del grandes urbes).

16) Baja estancia media.

17) Facilidad de acceso a la información por el turista potencial y, por tanto, de comparación con destinos sustitutivos.

18) Diversidad de naturaleza de los socios del proyecto y, por tanto, de competencias en materia turística.

19) Vacío de gobernanza turística.

20) Escaso producto transfronterizo en el mercado; no existencia en el imaginario del turista la frontera como lugar para "estar", por su percepción histórica como lugar de paso.

11) Facilidad de acceso a la información por el turista potencial con bajo coste de divulgación (promoción) para el destino.

12) Acortamiento de viajes y mayor número durante el año.

13) Crecimiento exponencial del turismo en Portugal en los últimos tres años.

14) Interés creciente por el turista del viaje cultural.

15) Recuperación económica en ambos países.

16) Autenticidad y una historia que contar (storytelling).

17) Amplísima oferta patrimonial y cultural (importante su cantidad, pero también su diversidad).

18) Riqueza gastronómica y vitivinícola.

19) Abanico completo de oferta de agua (tres ríos frontera navegables, termas únicas en el viejo continente, playas con reconocimiento internacional, islas.

10

PROPUESTAS DE ACTUACIÓN





10 PROPUESTAS DE ACTUACIÓN

La estructura de las propuestas es la acorde a un plan de acción convencional en turismo (que no director, como ya se ha expuesto) para un destino, a sabiendas de que este tendrá el hándicap de no tener una tutela única, para lo que precisamente, una de las acciones propondrá solución:

Tabla 10.1. Pilares del plan de acción

ORDENACIÓN	IMPULSO AL SECTOR
DESARROLLO DE PRODUCTO	MARKETING

Fuente: Elaboración propia.

En lo relativo al desarrollo de producto, se subdivide en los cuatro colores (recursos/productos) propuestos por la entidad contratante y reafirmados como los adecuados, por el trabajo de campo realizado, siendo además, los indicados para seguir una estrategia coherente de especialización inteligente en turismo sostenible.

En la práctica, como referido también, esto nos obliga a pensar doblemente las acciones a proponer de manera que respete y aprovechen los recursos existentes en primer lugar, y potencien los autóctonos y exclusivos del territorio. Y, con un refuerzo importante, la sostenibilidad en sus tres pilares (social, económica y medioambiental), lo que nos ha llevado a pensar en acciones de discriminación positiva (sin proponer actuaciones que se escapen a las competencias de los socios para respetar la premisa de ejecución viable a dos niveles: político-administrativo y económico) para conceptos como los proyectos de turismo responsable y slow travel.

Una última reflexión que impregna todo este documento pero que conviene recordar en este epígrafe, dado que es el más importante de este trabajo: la connotación de Destino Frontera, es precisamente este, el ser frontera y esto es lo que turísticamente debe prevalecer y ponerse

en valor en la ejecución de sus acciones; se pueden hacer numerosas rutas, catálogos y acciones promocionales pero es el "apellido" de vivir los dos países en un destino el que marcará la diferencia; hoy en día todos los destinos tienen en mayor o menor grado naturaleza y/patrimonio y/o eventos deportivos o culturales y/o riqueza gastronómica y vitivinícola. Sólo hacer prevalecer la oportunidad de conocer dos países como unidad y sus slogans únicos y diferenciadores permitirá sobresalir en un mundo tan competitivo como el del turismo en la actualidad y en el mapa mundial.

Precisamente por ello, se ha reducido para el concepto de Destino Frontera el territorio inicialmente expuesto por el trabajo de diagnóstico ex ante, para ajustarse al estrictamente fronterizo y no desvirtuar el elemento más diferenciador de este destino non nato, es decir, la frontera. A esto, algunas "interesadas" excepciones que aporten valor, como es la acción 2.3, en que se define una propuesta de ruta euro-regional y no estrictamente transfronteriza.

A continuación, el detalle de propuestas de acción para llevar a cabo, sobre los tres pilares indicados. Aunque no es objeto de este trabajo el desarrollo de las mismas, en algunos casos se presentan con un mínimo grado de ampliación que permita su mejor entendimiento y sirva de base al mismo, si los socios lo deciden.

RELACIÓN DE ACCIONES

1. DESARROLLO DE PRODUCTO

1.1. ENOTURISMO

1.1.1 Ruta transfronteriza de enogastronomía.
1.1.2 Rutas enogastronómicas transfronterizas regionales.
1.1.3 Ensamblaje de eventos enogastronómicos & atractivos culturales.
1.1.4 Interpretación del paisaje vitivinícola de la frontera.

1.2. PATRIMONIO Y CULTURA

1.2.1 Ruta de castillos y fortalezas.
1.2.2 Ruta de patrimonio defensivo y ciudades baluarte.
1.2. 3 Dinamización conjunta del producto contrabando.
1.2.4 Pack turismo juvenil cultural.
1.2.5 Agendas culturales transfronterizas.

1.3. NATURALEZA Y TURISMO ACTIVO

1.3.1 Ruta de autocaravanas para vivir la frontera.
1.3.2 Unificación de productos simétricos: la ruta de la camelia de la euro-región Galicia-Norte de Portugal.
1.3.3 Ampliación de eventos: Vuelta Ciclista Algarve vs Vuelta ciclista al Sur Ibérico, Circuito de Trail do Algarve vs Circuito do Trail transfronterizo Algarve-Andalucía.
1.3.4 Ampliación de recursos: la Via Algarviana a España.

1.3.5 "Coser la frontera": unión de rutas fronterizas de (senderismo, ciclismo, quad).
1.3.6 Unificación de oferta temática: starlights, bird watching.

1.4. AGUA

1.4.1 Paquetes termales transfronterizos.
1.4.2 Islas únicas.
1.4.3 El mar dulce de la frontera: "ríos activos"

2. IMPULSO AL SECTOR

2.1 Dinamización de networking para empresarios.
2.2 Plataforma de establecimientos fronterizos.
2.3 Discriminación positiva a iniciativas turismo accesible: Via Algarviana (en proceso) y turismo accesible en el agua: Animal Therapy program (programas terapéuticos para niños con discapacidad).
2.4 Discriminación positiva a iniciativas de turismo responsable.
2.5 Viajes de familiarización para empresarios,
2.6 Programa de emprendimiento e innovación en turismo.

3. ORDENACIÓN

3.1 Creación de un ente para la gobernanza del destino.
3.2 Desarrollo de un sistema de fuentes de información turística.
3.3 Acción de lobby para comunicar los costes de contexto.
3.4 Sensibilización de la población y del tejido económico.
3.5 Certificación en sostenibilidad.

4. MARKETING

Se ha dado especial protagonismo a este pilar para cumplir con el alcance de lo contratado "plan de acción y promoción":

4.1Creación de una marca.
4.2 Incentivo al incoming.
4.3 Famtrips transfronterizos para la oferta.
4.4 Famtrips/press trip para operadores y prensa especializada (online y offline)
4.5 Promoción focalizada y conjunta. Promoción conjunta de las tres reservas de la biosfera transfronteriza y las nueve fronterizas.
4.6 Impulso a una vuelta ciclista transfronteriza.
4.7 Top Ten: catálogo de recursos únicos.
4.8 Fomento del turismo interno: "Vive tus fronteras".
4.9 Turismo académico: "Conoce tu frontera".
4.10 Atracción de producciones audiovisuales: La Frontera Film Comission

Finalmente han de catalogarse también, en función de la recomendación geográfica de las propuestas:

- Acciones globales en el territorio, es decir, general, como paraguas para toda la zona.
- Acciones continuas en el territorio fronterizo (en adelante, destino).
- Acción concreta única en cierta subregión y, por tanto, no replicables (por la inexistencia del recurso en el resto de la frontera).
- Acciones concretas para una subregión pero replicable puntualmente en alguna o algunas otras, en función de la existencia de recursos/masa crítica/voluntades.
- Acciones discontinuas pero que han de ser simétricas (en cuanto a conceptualización) para su ejecución en todas las subregiones fronterizas de forma idéntica.

Nótese que habrá actuaciones que puedan catalogarse de varios modos como puede observase en la tabla de abajo.

Tabla 10.2. Acciones en función de la ejecución geográfica propuesta

	Global	Continua en el destino	Concreta extrapolable/replicable	Concreta única	Discontinua, a replicar simétricamente
Desarrollo de producto		1.1.1 1.2.1 1.2.2 1.2.3 1.2.4 1.3.1	1.3.2 1.3.3 1.4.1 1.1.4 1.4.2		1.1.2 1.1.3 1.2.5 1.3.4 1.3.5 1.3.6 1.4.3
Impulso al sector	2.3 2.4				2.1 2.2 2.5 2.6
Ordenación	3.1 3.2 3.3 3.5				3.4
Marketing	4.1 4.4 4.5 4.10	4.6 4.7 4.8 4.9 4.10	4.4	4.4 4.5	4.2 4.3 4.4 4.5 4.10

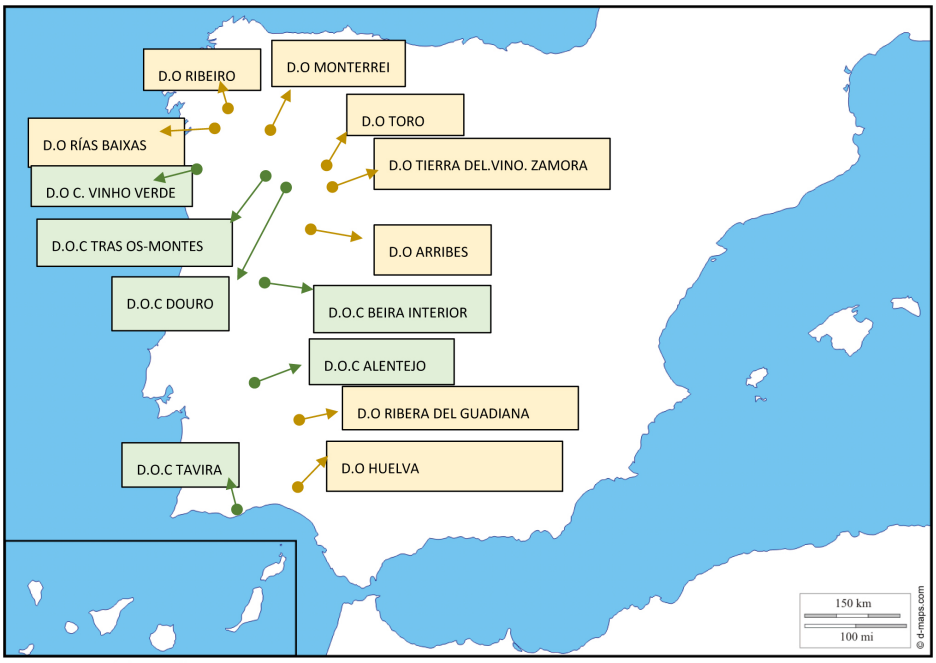
1. DESARROLLO DE PRODUCTO

1.1. PRODUCTOS / RECURSOS TURÍSTICOS RELACIONADOS CON EL ENOTURISMO

1.1.1. RUTA TRANSFRONTERIZA DE ENOGASTRONOMÍA

TIPO DE ACCIÓN	CONTINUA EN EL DESTINO
OBJETIVO	Asegurar un viaje con entrada y salida en España y Portugal a través de sus vinos y su gastronomía.
DESCRIPCIÓN	El viajero gastronómico y enoturista, se alía al slow travel y es de perfil de alto gasto y nivel cultural, respetuoso con la comunidad local y aprecia lo autóctono. Para dar un criterio de coherencia, se propone una primera ruta apenas con vinos de DO. Es importante incluir todos los elementos susceptibles de visita.
RESPONSABLE	Socio responsable por desarrollo de producto.
PLAZO DE EJECUCIÓN	9 meses.
INVERSIÓN ESTIMADA	Promoción: 25.000 euros.

Figura 10.1. Mapa de denominaciones de origen frontera Hispano-Lusa



Fuente: Elaboración propia.

▶ DENOMINACIONES DE ORIGEN VINOS FRONTERIZOS DE ESPAÑA

- D.O. RÍAS BAIXAS https://doriasbaixas.com/nuestras-bodegas
- D.O. RIBEIRO https://www.ribeiro.wine/es/
- D.O. MONTERREI http://domonterrei.com/
- D.O. ARRIBES http://doarribes.es/
- D.O. TORO https://www.dotoro.com/
- D.O. TIERRA DEL VINO DE ZAMORA http://tierradelvino.net/
- D.O. RIBERA DEL GUADIANA (BADAJOZ) http://riberadelguadiana.eu/esp/
- D.O. HUELVA www.condadodehuelva.es/

▶ DENOMINACIONES DE ORIGEN VINOS FRONTERIZOS DE PORTUGAL

- D.O.C. VINHO VERDE (VINO REGIONAL MINHO) http://www.vinhoverde.pt/pt/minho
- D.O.C TRAS-OS-MONTES (VINHO REGIONAL TRANSMONTANO) http://cvrtm.pt/
- D.O.C DOURO (VINHO REGIONAL DURIENSE) https://www.ivdp.pt
- D.O.C BEIRA INTERIOR (VINHO REGIONAL TERRAS DA BEIRA) http://www.cvrbi.pt/
- D.O.C ALENTEJO (VINHO REGIONAL ALENTEJANO) http://www.vinhosdoalentejo.pt/
- D.O.C. TAVIRA (VINHO REGIONAL ALGARVE) http://www.cgalgarve.com/vinho-tavira.htm

1.1.2. RUTAS ENOGASTRONÓMICAS TRANSFRONTERIZAS REGIONALES

TIPO DE ACCIÓN	DISCONTINUA, SIMÉTRICA
OBJETIVO	Paquetes enogastronómicos para viajes de escapada, con recorridos cortos fronterizos que permitan una visita completa en un fin de semana.
DESCRIPCIÓN	Existe alguna experiencia que ha tenido por objeto territorios de frontera en este ámbito (aunque no han llegado a la paquetización que aquí se propone) como el POCTEP Rutas del Vino de la Eurorregión Galicia-Norte de Portugal o el que dió lugar a Ruta Internacional del Vino Vinduero-Vindouro. Se han identificado al menos 4 zonas en que las distancias cortas permitirían este pack transfronterizo.
RESPONSABLE	Socio responsable por desarrollo de producto.
PLAZO DE EJECUCIÓN	6 meses tras la realización del trabajo necesario para la acción 1.1.1.
INVERSIÓN ESTIMADA	Puesta en valor: 5.000 euros/ruta (con consultores locales).

1.1.3. ENSAMBLAJE DE EVENTOS ENOGASTRONÓMICOS & ATRACTIVOS CULTURALES

TIPO DE ACCIÓN	DISCONTINUA, SIMÉTRICA
OBJETIVO	Aprovechar el viaje para ferias y eventos enogastronómicos ofreciendo una experiencia internacional y ganar tiempo de estancia del visitante.
DESCRIPCIÓN	Realizar un diagnóstico de eventos de perfil enogastronómico que motiven viajes superiores a 2/3h y realizar su promoción junto con atractivos culturales permanentes existentes al otro lado de la frontera. Ejemplo, complementar la Feria de Sabores y Saberes de Chaves con la propuesta de visita al Castillo de Monterrey (Verín) y la ruta de las aguas (buvettes de los balnearios del mismo municipio). A su vez, la Feria del Vino de Monterrey a complementar con la visita al Castillo de Chaves o al Museo Nadir Afonso.
RESPONSABLE	Socio con presupuesto para el desarrollo de producto, por la auditoría de eventos para concluir aquellos en que tenga sentido la acción. A posteriori, ejecución bajo la tutela de los municipios.
PLAZO DE EJECUCIÓN	3 meses.
INVERSIÓN ESTIMADA	Puesta en valor: 3.000 euros Promoción: 6.000 euros

1.1.4. INTERPRETACIÓN DEL PAISAJE ENOTURÍSTICO DE LA FRONTERA

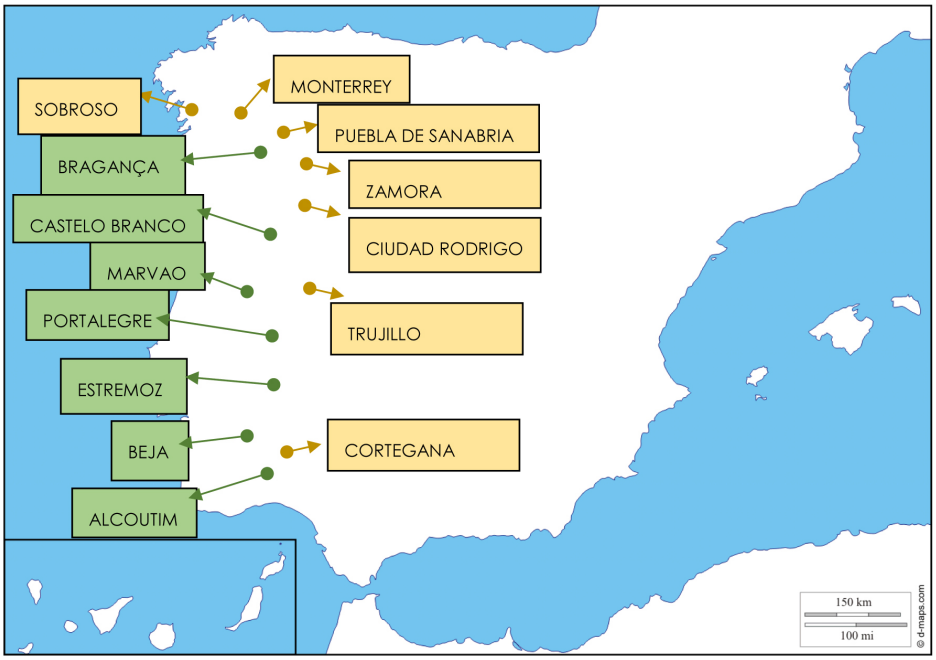
TIPO DE ACCIÓN	CONCRETA EXTRAPOLABLE, POR REGIONES (las que dispongan del recurso)
OBJETIVO	Crear experiencias enoturísticas vinculados al disfrute del paisaje (concepto de Bodega Transparente) que permitan actividades outdoor en el viñedo para conocerlo, disfrutarlo y desarrollar actividades de viticultura asimiladas a las 4 estaciones: poda, vendimia, espergura, etc.
DESCRIPCIÓN	Realizar una selección de bodegas con extensión de viñedo, donde se puedan poner en marcha actividades de agroturismo vinculadas al vino en cada una de las 4 estaciones y a ambos lados de la frontera. Ejemplo, en las DO de Rías Baixas y Vinhos Verdes identificar bodegas que creen paquetes donde el enoturista acompaña a vendimiar (al final del verano) y donde se le explican las peculiaridades del campo y de las diferentes varietales propias de cada subregión; acabando con una cata del vino de referencia. Se trata de que el viajero se identifique con las peculiaridades enológicas del terruño, diferencie las particularidades de las varietales en ambos países y disfrute de una experiencia única.
RESPONSABLE	Socio responsable con presupuesto para desarrollarlo en colaboración con el sector privado (bodegas). A desarrollar en todas las DOs.
PLAZO DE EJECUCIÓN	4 meses en coordinar pero 12 meses de ejecución (4 estaciones/4 experiencias).
INVERSIÓN ESTIMADA	Puesta en valor: a cargo del sector privado. Promoción: 9.000 euros

1.2. PRODUCTOS / RECURSOS TURÍSTICOS RELACIONADOS CON PATRIMONIO Y CULTURA

1.2.1. RUTA DE CASTILLOS Y FORTALEZAS

TIPO DE ACCIÓN	CONTINUA EN EL DESTINO
OBJETIVO	"Coser la frontera" con una ruta de entradas y salidas en España y Portugal para visita de la acrópolis y de las fortalezas.
DESCRIPCIÓN	Para dar coherencia y rigor a la propuesta, se han tomado apenas aquellos que son al menos BIC, pero obviamente, podrían haberse utilizado otros criterios; desde haber plasmado la totalidad del patrimonio, sólo el accesible, sólo el visitable, etc… por lo que esta acción tiene margen de desdoblamiento o "afinamiento" cuando se pase a su fase de desarrollo.
RESPONSABLE	Socio responsable por desarrollo de producto si es necesario (ver abajo inversión estimada). Socio responsable por comunicación.
PLAZO DE EJECUCIÓN	3 meses.
INVERSIÓN ESTIMADA	Puesta en valor: 7.000 euros Promoción: 9.000 euros Suponiendo una campaña puntual para Semana Santa 2019, completamente offline a nivel interno (España & Portugal) serían suficientes 3.000 euros

Figura 10.2. Mapa de castillos Frontera Hispano-Lusa



Fuente: Elaboración propia.

▶ PROPUESTA INICIAL DE TRABAJO

- CASTILLO DE SOBROSO
- CASTILLO DE MONTERREY
- CASTILLO PUEBLA DE SANABRIA
- CASTILLO DE ZAMORA
- CASTILLO DE CIUDAD RODRIGO
- CASTILLO DE TRUJILLO
- CASTILLO DE CORTEGANA
- CASTILLO DE BRAGANÇA
- CASTILLO DE CASTELO BRANCO
- CASTILLO DE PORTALEGRE
- CASTILLO DE MARVÃO
- CASTILLO DE ESTREMOZ
- CASTILLO DE BEJA
- CASTILLO DE ALCOUTIM

1.2.2. RUTA DE PATRIMONIO DEFENSIVO & CIUDADES BALUARTE

TIPO DE ACCIÓN	CONTINUA EN EL DESTINO
OBJETIVO	Aprovechamiento de elementos patrimoniales de la frontera, recorrido de la misma y su historia a través de esta ruta. Ligar la frontera y el imaginario sobre la misma con la multitud de patrimonio fortificado existente de origen defensivo.
DESCRIPCIÓN	La frontera siempre ha sido el lugar de defensa para obstaculizar y si es posible evitar la entrada al país. De ahí que hoy, exista un número importante de construcciones que han ejercido esta función en el pasado. Su visita interpretada sería un valor añadido, como ya se hace puntualmente.
RESPONSABLE	Socio responsable por desarrollo de producto. A posteriori, administraciones para su interpretación y recuperación si fuere el caso.
PLAZO DE EJECUCIÓN	4 meses.
INVERSIÓN ESTIMADA	Puesta en valor: 5.000 euros Promoción: 10.000 euros

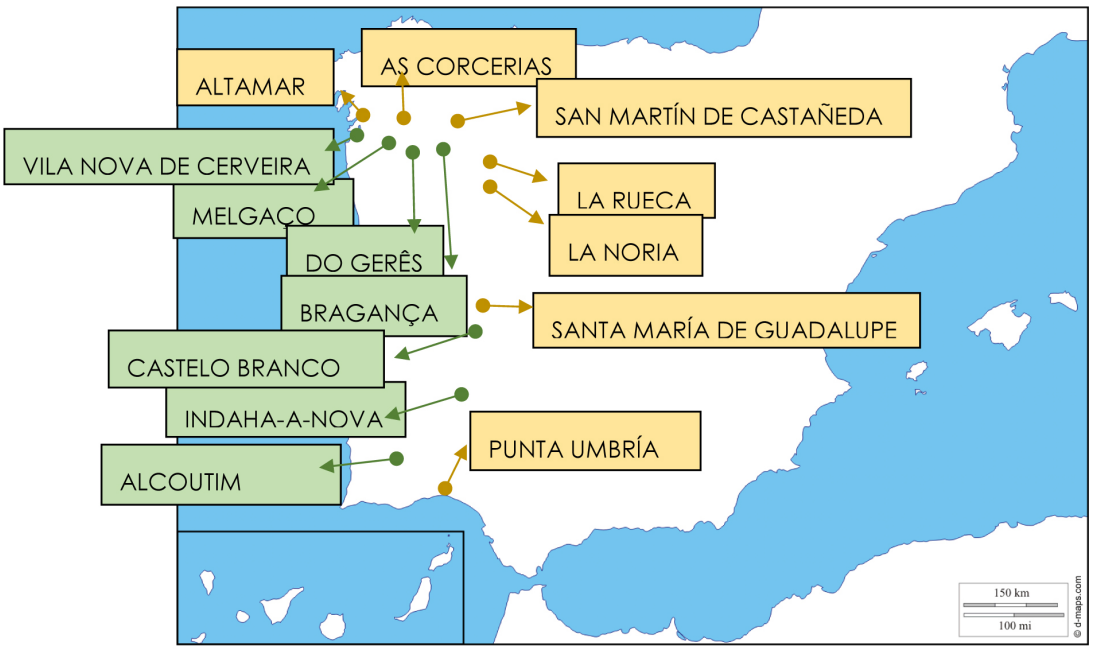
1.2.3. DINAMIZACIÓN CONJUNTA DEL PRODUCTO CONTRABANDO

TIPO DE ACCIÓN	CONTINUA EN EL TERRITORIO
OBJETIVO	Aprovechamiento de una actividad "económica" que ha marcado durante décadas las fronteras de modo general para su reinterpretación turística.
DESCRIPCIÓN	Aprovechando la puesta de moda de esta temática dada la producción audiovisual de los últimos tiempos (Narcos, Fariña, etc.), este es un producto claramente a aprovechar. Esta propuesta se sugiere como continua en el territorio, pero es obviamente recortable y realizable por subregiones. Se han identificado visitas teatralizadas con reinterpretación de un episodio típico de contrabando (Vila Verde da Raia, Chaves -norte de Portugal-, fiestas (Festival del contrabando Alcoutim-Sanlucar del Guadiana), rutas de senderismo que reproducen los recorridos realizados para la actividad contrabandística (que se ha llegado a hacer históricamente con azúcar, tabaco, café, etc.). Esta acción propone presentarlas como un todo de productos creados en torno a esta temática.
RESPONSABLE	Socio responsable por desarrollo de producto.
PLAZO DE EJECUCIÓN	9 meses.
INVERSIÓN ESTIMADA	Puesta en valor: 6.000 euros Promoción: 14.000 euros

1.2.4. PACK TURISMO JUVENIL CULTURAL

TIPO DE ACCIÓN	CONTINUA EN EL DESTINO
OBJETIVO	Acercar el concepto de destino frontera a los jóvenes, a través de una ruta cultural asequible y accesible siendo recorrida con alojamiento en establecimientos específicamente diseñados para este nicho de mercado.
DESCRIPCIÓN	Las Pousadas da Juventude portuguesas (a través de Mobijovem) y la Red española de albergues juveniles han firmado un acuerdo reciente para, desde sus establecimientos de alojamiento, acercar a los jóvenes al patrimonio, en el ámbito del año europeo del patrimonio cultural (este 2018) y "celebrar" la diversidad y riqueza del patrimonio de ambos países sensibilizando a los jóvenes sobre la historia y los valores europeos, para promover el diálogo intercultural y la cohesión social . Esta acción propone aterrizar dicho protocolo en la frontera proponiendo los productos culturales de Castillos & Fortalezas o Patrimonio defensivo & ciudades baluarte. Este paquete puede dar lugar a otros como la misma red ligada a los castillos de frontera o incluso a la ruta de enogastronomía.
RESPONSABLE	Socio con presupuesto para promoción. Se recomienda una alianza con las dos entidades alojativas para la elaboración de material promocional y campañas conjuntas.
PLAZO DE EJECUCIÓN	Primera campaña, previa a Semana Santa 2019. Segunda campaña: junio 2019(con repetición anual).
INVERSIÓN ESTIMADA	Exclusivamente promoción online: 10.000 euros

Figura 10.3. Mapa de albergues juveniles Frontera Hispano-Lusa



Fuente: Elaboración propia.

- ALTAMAR https://reaj.com/galicia/pontevedra/
- AS CORCERIZAS https://reaj.com/galicia/ourense/
- SAN MARTÍN DE CASTAÑEDA https://reaj.com/castilla-y-leon/zamora/
- LA RUECA https://reaj.com/castilla-y-leon/zamora/
- LA NORIA https://reaj.com/albergues/juvenil-salamanca/
- SANTA MARÍA DE GUADALUPE (CÁCERES) https://reaj.com/extremadura/
- PUNTA UMBRÍA https://reaj.com/huelva/
- VILA NOVA DE CERVEIRA https://pousadasjuventude.pt/pt/pousadas/cerveira/
- MELGAÇO https://pousadasjuventude.pt/pt/pousadas/melgaco/
- DO GERÊS https://pousadasjuventude.pt/pt/pousadas/geres/
- BRAGANÇA https://pousadasjuventude.pt/pt/pousadas/braganca/
- IDANHA-A-NOVA https://pousadasjuventude.pt/pt/pousadas/idanha/
- CASTELO BRANCO https://pousadasjuventude.pt/pt/pousadas/castelobranco/
- ALCOUTIM https://pousadasjuventude.pt/pt/pousadas/alcoutim/

1.2.5. AGENDAS CULTURALES TRANSFRONTERIZAS

TIPO DE ACCIÓN	DISCONTINUA, SIMÉTRICA
OBJETIVO	Poner información atractiva y en tiempo real a disposición del cliente para facilitar e invitar a cruzar la frontera.
DESCRIPCIÓN	Los hándicaps apuntados han ido siempre en el sentido de falta de información (de los empresarios, de los turistas); un visitante no va a cruzar la frontera porque sí, a no ser que lleve alguna recomendación. La excelente práctica, una de las primeras actuaciones de la eurociudad Chaves-Verín, fue precisamente esta, la elaboración mensual de una agenda cultural. Su elaboración ha de ser virtual y en papel durante aproximadamente 6 meses, para que su distribución en todos los establecimientos en contacto con el visitante llegue a un conocimiento suficiente de la misma. La accesibilidad entre las subregiones transfronterizas ha de ser elevada, de manera que la percepción del turista o excursionista sea de moverse en un único territorio.
RESPONSABLE	Socio responsable por el desarrollo de producto para la delimitación de las zonas. Asesoramiento de la Eurociudad Chaves-Verín en la primera elaboración Ejecución por el/los municipios involucrados.
PLAZO DE EJECUCIÓN	6 meses para el trabajo inicial. Ejecución continua en el tiempo.
INVERSIÓN ESTIMADA	Puesta en valor: 3.000 euros

Figura 10.4. Referencia ejemplo agenda cultural Eurociudad Chaves-Verín



AGENDA ONLINE DISPONÍVEL EM/DISPONIBLE EN:
www.chaves.pt
www.eurocidadechavesverin.eu

TODO O MÊS
TODO EL MES — CHAVES

EXPOSIÇÃO
ARQUITECTURA SOBRE TELA - NADIR AFONSO
Museu de Arte Contemporânea Nadir Afonso, de terça a domingo, das 10h30 às 13h00 e das 14h30 às 19h00

Exposição monográfica do mestre Nadir Afonso dedicada ao seu percurso internacional. A "Arquitectura" como componente pessoal e profissional de Nadir Afonso e "Sobre Tela" como universo material e concetual do autor e da sua obra.
Org.: Município de Chaves

EXPOSICIÓN — VERÍN
CLAUSTRO MERCEDARIOS
Museo Claustro Mercedarios, de martes a domingo, 11h00 a 14h00 y 17h00 a 21h00

Contenidos relativos al contrabando en la frontera y al mundo del vino.
Org.: Concelho de Verín

TODAS AS TERÇAS
TODOS OS MARTES — CHAVES

PALESTRAS DE NUTRIÇÃO
Auditório das Termas de Chaves, 15h00

Nutricionista: Filipe Ferreira

TODAS AS TERÇAS
TODOS OS MARTES — CHAVES

DESCOBRIR O MUNDO DOS LIVROS - LER EM FÉRIAS
Biblioteca Municipal de Chaves, 10h30 | 14h30

A Biblioteca proporciona aos mais novos uma hora de descoberta e de imaginação, com o intuito de estimular a leitura e a partilha de livros. Para grupos mediante marcação prévia.
07 e 14 **"O GATO GATÃO"** Texto de Graça Breia e ilustrações de Raquel Pinheiro. "Este gato poeta apresenta-nos a sua companheira e descreve-nos a aldeia onde é feliz e onde encontra motivos de inspiração para a sua poesia."
17 e 24 **"O PASSEIO DA DONA ROSA"** Texto e ilustrações de Pat Hutchins. "Nunca o passeio da Dona Rosa foi simultaneamente tão prazenteiro quão arriscado.
31 **"A FÁBRICA DO TEMPO"** Texto de Sílvia Alves e ilustrações de Pierre Pratt. "Na grande fábrica do tempo está a haver uma revolução! O que irá acontecer?"
Org.: Município de Chaves

Fuente: www.eurocidadechavesverin.eu

1.3. PRODUCTOS / RECURSOS TURÍSTICOS RELACIONADOS CON EL TURISMO DE NATURALEZA Y TURISMO ACTIVO

1.3.1. RUTA FRONTERIZA DE AUTOCARAVANAS

TIPO DE ACCIÓN

CONTINUA EN EL DESTINO

OBJETIVO

Poder llevar flujos turísticos allí donde no hay suficiente oferta de alojamiento, para que esta no sea un hándicap.
Definir un producto innovador y fácil de promocionar dados los canales muy concretos para llegar a los autocaravanistas, ofreciéndoles dos países, un destino.

DESCRIPCIÓN

La zona transfronteriza de España y Portugal cuenta con 72 puntos detectados que prestan servicios para autocaravanas. Se extienden por toda la frontera, siendo el lado español el que brinda la mayor cantidad de servicios. España presenta 60 servicios registrados cercanos a la frontera, mientras que Portugal, 16 servicios.
El turismo de autocaravana no pretende sustituir al hotel. Ha nacido y ha tenido un crecimiento exponencial porque permite el contacto con la naturaleza, la movilidad inmediata sin necesidad de reservas, el cambio de planes, la pernoctación en lugares más inaccesibles, etc. El perfil del autocaravanista actual es de clase media y nivel cultural alto. Obviamente que aquí interesan los "buenos autocaravanistas", es decir, los consumidores locales, coleccionadores de memoria, agentes de marketing territorial cuando regresan a casa; los que circulan fuera de temporada y lo hacen así para involucrarse más y disfrutar más del medio. El que tiene interés por el medio natural y cultural y por su preservación.
Otra ventaja de esta actuación es que permite una promoción muy focalizada, segura y sin costes.

RESPONSABLE

Socio responsable por desarrollo de producto.

PLAZO DE EJECUCIÓN

7 meses:
- Definición de necesidades y diseño ruta: 3 meses.
- Ejecución (en su caso) de las áreas necesarias: 2 meses (según mapa abajo, no sería necesaria inversión alguna).
- Primera fase promocional: 2 meses.

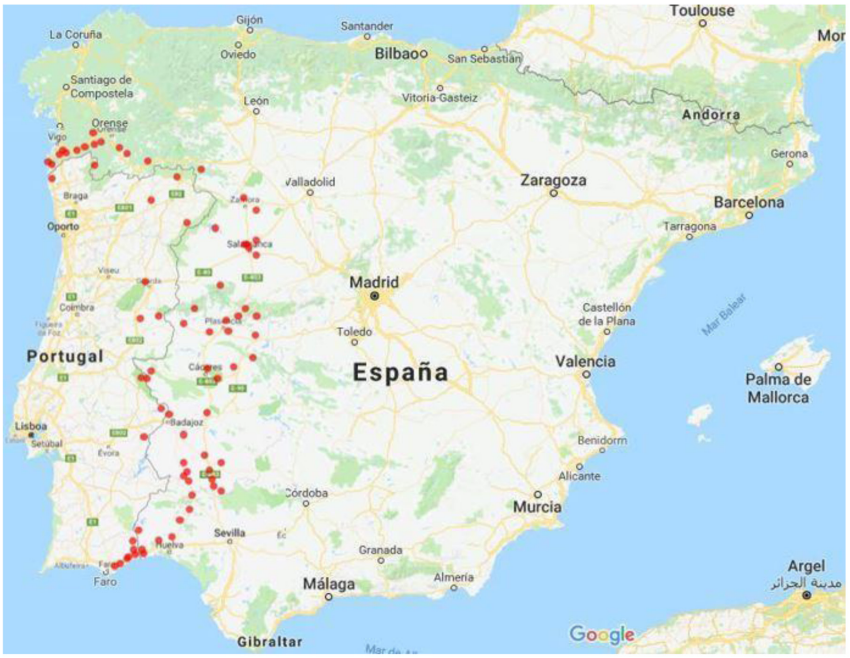
INVERSIÓN ESTIMADA

Infraestructura: 20.000 euros
Puesta en valor: 3.000 euros
Promoción: 2.500 euros

OTROS ASPECTOS

Esta propuesta ha sido comentada (y, por tanto, testada) en la inmensa mayoría de los focus group. Con excepción del realizado en Cáceres (donde desde la asociación de Turismo rural se considera que no es de interés esta medida, y donde se defiende que hay oferta fronteriza suficiente de alojamiento), ha sido bien valorada. En cambio, en Cáceres si ha sido valorada positivamente en las entrevistas realizadas.
Lo anterior se traduce en una clara oportunidad para desarrollar productos turísticos transfronterizos para el turismo de autocaravana, que además es la mejor expresión del slow travel. Se pueden desarrollar rutas turísticas para recorrer toda la frontera, o bien, rutas temáticas menos extensas segmentando por intereses.

Figura 10.5. Mapa de ruta transfronteriza para autocaravanas

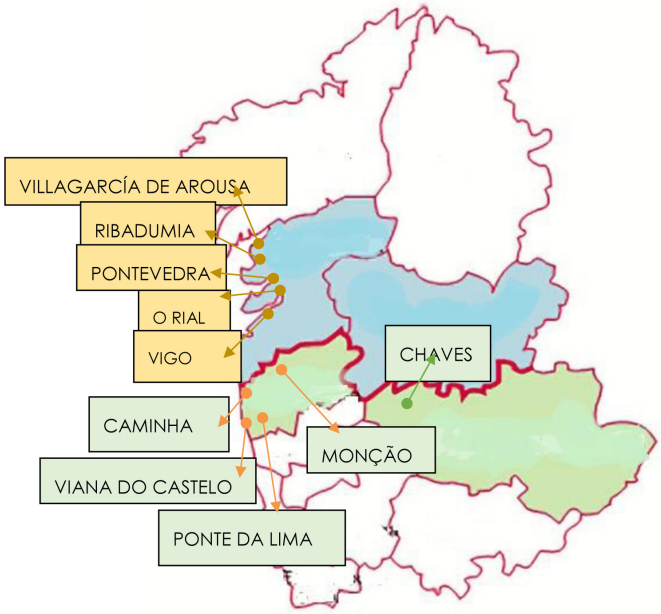


Fuente: Elaboración propia.

1.3.2. UNIFICACIÓN DE PRODUCTOS SIMÉTRICOS: La ruta de la camelia de la Euro-región Galicia-Norte de Portugal

TIPO DE ACCIÓN	CONCRETA EXTRAPOLABLE
OBJETIVO	Ganar masa crítica y proyección internacional a productos ya desarrollados unilateralmente de modo similar o idéntico.
DESCRIPCIÓN	El ejemplo que nos parece perfecto para este caso es el de la ruta de la camelia, que ya ha sido desarrollada en el Norte de Portugal por la Região Porto e Norte y en Galicia por Turgalicia. Cierto es que estamos saliendo un poco de lo que puede considerarse fronterizo, por lo que para este caso concreto se propondría en el caso gallego tomar los participantes apenas de la provincia de Pontevedra y en el caso portugués los distritos de Viana do Castelo y Vila Real.
RESPONSABLE	Socio promotor por desarrollo de producto. Agencia Destino Frontera.
PLAZO DE EJECUCIÓN	3 meses
INVERSIÓN ESTIMADA	Puesta en valor: 3.000 euros (diagnóstico)

Figura 10.6. Ruta de la camelia Galicia-Norte de Portugal



Fuente: Elaboración propia.

▶ POSIBLE RUTA

- VILAGARCÍA DE AROUSA: PAZO DE RUBIANES
- RIBADUMIA: PAZO DE QUINTEIRO DA CRUZ
- SOBREIRA: PAZO DE A SALETA
- PONTEVEDRA: PAZO DE LOURIZÁN
- O RIAL: CASTILLO DE SOUTOMAIOR
- VIGO: PARQUE DE O CASTRO Y EL PAZO DE QUIÑONES DE LEÓN

▶ RUTA DE LAS CAMELIAS NORTE DE PORTUGAL

Se han recogido aquí las más representativas y fronterizas, siendo la lista más amplia.

- CAMINHA: ADRO DA IGREJA PAROQUIAL DE CRISTELO, **CASA DE LEIRAS**, **VILLA IDALINA**, JARDIM BENTO COELHO Y JARDIM DO LARGO DE S. BENTO
- CHAVES: **CASA DOS CAMPILHO**, JARDINES DO SOLAR DE SERGUDE Y EL JARDÍN PÚBLICO
- MONÇÃO: JARDINES DE LA CASA MUSEO DE MONÇÃO Y EL **PALACIO DA BREJOEIRA**
- PONTE DE LIMA: CASA D' AURORA, CASA DAS PEREIRAS, **PAZO DE CALHEIROS**, **PAZO DO MARQUÊS**, **PAZO DE VITORINO**, VILLA MORAES, JARDIN DR. ANTÓNIO MAGALHÃES Y EL JARDIN DR. ADELINO SAMPAIO
- VIANA DO CASTELO: **HORTO MUNICIPAL DE VIANA DO CASTELO**

1.3.3. AMPLIACIÓN DE EVENTOS: Vuelta ciclista Algarve vs Vuelta ciclista al Sur Ibérico, Circuito de Trail do Algarve vs Circuito do Trail transfronterizo Algarve-Andalucía

TIPO DE ACCIÓN	CONCRETA EXTRAPOLABLE
OBJETIVO	Ganar masa crítica y proyección internacional a eventos que se desarrollan en la naturaleza (fundamentalmente deportivos).
DESCRIPCIÓN	Se describe la propuesta con un caso concreto: vuelta ciclista al Algarve, que se realiza en febrero, siendo por un lado un balón de oxígeno a la estacionalidad y por otro una excusa para una proyección mediática internacional del sur de Portugal; su conversión a "vuelta ciclista al sur ibérico" conlleva la conversión de la prueba en un evento internacional de mayor duración y mayor proyección. Así ha sido confirmado por la entidad que lo tutela, Regiao Turismo do Algarve. Por qué no, analizar la viabilidad de hacer lo mismo con el Circuito de Trail do Algarve, con realización tradicional en diciembre. O por qué no, un carnaval transfronterizo como se ha propuesto en la eurociudad Chaves-Verín.
RESPONSABLE	Socio responsable por desarrollo de producto. Agencia Destino Frontera.
PLAZO DE EJECUCIÓN	6 meses
INVERSIÓN ESTIMADA	Puesta en valor: 5.000 euros (trabajo de consultoría de identificación de posibles eventos a ampliar).

1.3.4. AMPLIACIÓN DE RECURSOS: La Via Algarviana a España

TIPO DE ACCIÓN	DISCONTINUA SIMÉTRICA
OBJETIVO	Ganar masa crítica y proyección internacional a productos ya desarrollados unilateralmente con potencial de ampliación.
DESCRIPCIÓN	Para este caso, tomamos también un producto relativamente reciente del sur luso: la Via Algarviana, recorrido pedestre de 300 km, recientemente lanzado como producto de turismo activo para complementar el turismo de sol y playa, dando protagonismo al interior algarviano, luchar contra la estacionalidad (la sorpresa, que visitantes llegan para convertirse en caminantes sin interés por hacer estancia en la costa) y dinamizar el interior de la región con una realidad de despoblación bien diferente a la costa. Desde la gerencia de coordinación del ente público-privado que la gestiona se manifiesta absoluto interés (e incluso intentos realizados y fallidos) para este proyecto de cooperación.
RESPONSABLE	Socio promotor por desarrollo de producto. Agencia Destino Frontera.
PLAZO DE EJECUCIÓN	3 meses
INVERSIÓN ESTIMADA	Puesta en valor: 5.000 euros (para el diagnóstico de productos o recursos existente potencialmente ampliables).

1.3.5. "COSER LA FRONTERA": UNIÓN DE RUTAS (senderismo, ciclismo, quad...) FRONTERIZAS

TIPO DE ACCIÓN	DISCONTINUA, SIMÉTRICA
OBJETIVO	Aprovechamiento de recursos existentes de modo cuasi simétrico para su unión.
DESCRIPCIÓN	Se propone con esta acción sumar recursos iguales que tengan condiciones de accesibilidad en la frontera para tal unión, haciéndoles ganar el "apellido" de internacional, en este caso fronterizo. En este mismo epígrafe se hablaba de la posible ampliación en el caso de aquellos que solo existan a un lado de la frontera y que puedan ampliarse. En este, más simple aún, es la identificación de aquellos que puedan simplemente identificarse.
RESPONSABLE	Socio responsable por desarrollo de producto.
PLAZO DE EJECUCIÓN	2 años.
INVERSIÓN ESTIMADA	Realizable con recursos internos, desde las entidades locales que conocen a la perfección su territorio y sus recursos.

1.3.6. UNIFICACIÓN DE OFERTA TEMÁTICA: starlights, bird watching

TIPO DE ACCIÓN	DISCONTINUA, SIMÉTRICA
OBJETIVO	Venta conjunta de oferta temática.
DESCRIPCIÓN	La filosofía es exactamente la misma que la anterior. Se trata de, como sucede entre La Guardia y Caminha (Galicia-Norte de Portugal) o en Extremadura-Região Centro, "vender" el avistamiento de pájaros de forma conjunta, o en el sur, el visionamiento de estrellas, de manera mucho más atractiva al pasar al turista el mensaje de que la experiencia es en dos países en simultáneo.
RESPONSABLE	Socio responsable por desarrollo de producto.
PLAZO DE EJECUCIÓN	1 año
INVERSIÓN ESTIMADA	Sin costes, desde la Agencia Destino Frontera y a través de las agencias de receptivo que ya venden el producto por separado a cada lado de la frontera.

1.4. PRODUCTOS / RECURSOS TURÍSTICOS RELACIONADOS CON EL TURISMO DE AGUA

1.4.1. PAQUETES TERMALES TRANSFRONTERIZOS

TIPO DE ACCIÓN

CONCRETA, EXTRAPOLABLE, POR REGIONES (las que dispongan del recurso)

OBJETIVO

Aprovechamiento de un recurso autóctono y exclusivo de algunos territorios fronterizos, a imagen de los paquetes termales lanzados en la eurociudad Chaves-Verín en 2008.

DESCRIPCIÓN

Siguiendo un poco lo que sucede con los campos de golf cercanos, en que el jugador va cambiando durante su estancia, aunque en este caso con una filosofía de complemento y no de sustitución (dado que la cura termal ha de ser completa en el mismo establecimiento), se propone que desde el balneario "base" se puedan tener otras experiencias termales (de bebida o tratamientos o simplemente lúdica/belleza).
A priori existen dos zonas que permiten de forma "rica" estos paquetes (la frontera de Galicia con el norte de Portugal y Extremadura con el país luso). Simplemente se han mapeado los recursos en la primera dado que saldría más de un paquete (se trata de crear una concepción de territorio, y por tanto, de no realizar demasiados km).
Resulta imprescindible involucrar alguna agencia de receptivo para su comercialización.

RESPONSABLE

Socio promotor por desarrollo de producto.
Para cada territorio paquetizable, el socio del proyecto donde corresponda habrá de identificar las entidades (locales o supramunicipales) que han de lanzarlo, bajo la tutela de la Agencia "Destino Frontera".

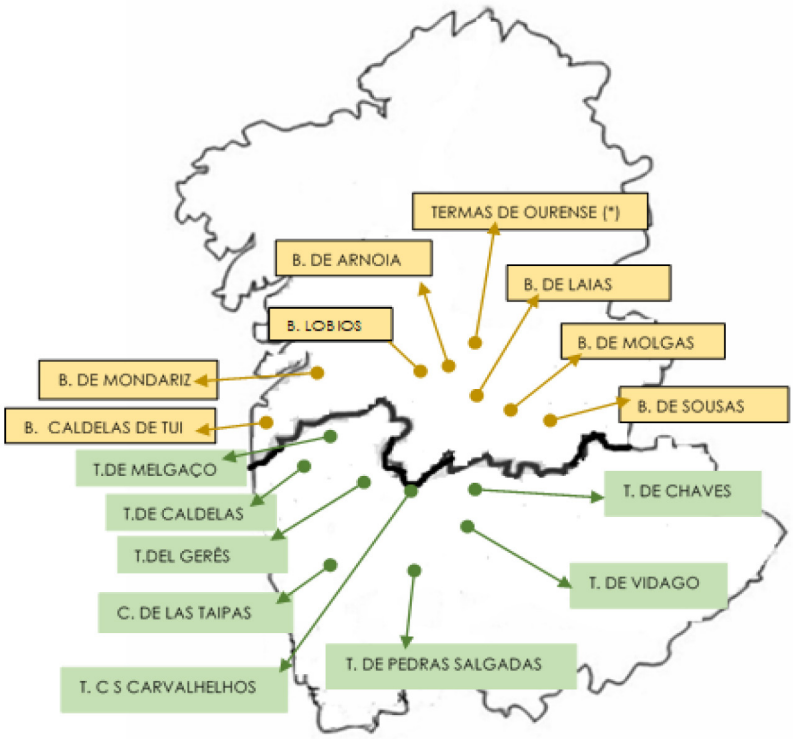
PLAZO DE EJECUCIÓN

Identificación: 3 meses.
Paquetización: 3 meses.
Promoción: continua en el tiempo.

INVERSIÓN ESTIMADA

Dependiendo de la disponibilidad de RRHH de los socios donde quieran desarrollarse.

Figura 10.7. Oferta termal transfronteriza Galicia - Norte de Portugal



Fuente: Elaboración propia.

▶ BALNEARIOS DE GALICIA

- BALNEARIO DE MONDARIZ
  http://www.balneariosdegalicia.gal/balnearios/balneario-de-mondariz-g.html
- BALNEARIO DE CALDELAS DE TUI
  http://www.balneariosdegalicia.gal/balnearios/balneario-de-caldelas-de-tui-g.html
- BALNEARIO DE ARNOIA
  http://www.balneariosdegalicia.gal/balnearios/arnoia-caldaria-hotel-balneario-g.html
- BALNEARIO DE LAIAS
  http://www.balneariosdegalicia.gal/balnearios/laias-caldaria-hotel-balneario-g.html
- BALNEARIO DE BAÑOS DE MOLGAS
  http://www.balneariosdegalicia.gal/balnearios/balneario-de-banos-de-molgas-g.html
- BALNEARIO DE SOUSAS
  http://balneariosdegalicia.gal/balnearios/balneario-de-sousas.html
- TERMAS DE A CHAVASQUEIRA
  www.termaschavasqueira.com
- TERMAS DE OUTARIZ
  www.termasoutariz.com/

▶ BALNEARIOS NORTE DE PORTUGAL

- TERMAS DE MELGAÇO
  http://www.termasdeportugal.pt/estanciastermais/Termas-de-Melgaco
- TERMAS DE CALDELAS
  http://www.termasdeportugal.pt/estanciastermais/Termas-de-Caldelas
- TERMAS DEL GERÊS
  http://www.termasdeportugal.pt/estanciastermais/Termas-do-Geres
- TERMAS CALDAS SANTAS DE CARVALHELHOS
  http://www.termasdeportugal.pt/estanciastermais/Caldas-Santas-de-Carvalhelhos
- TERMAS DE CHAVES
  http://www.termasdeportugal.pt/estanciastermais/Termas-de-Chaves
- TERMAS DE VIDAGO
  http://www.termasdeportugal.pt/estanciastermais/Termas-de-Vidago
- CALDAS DE LAS TAIPAS
  http://www.termasdeportugal.pt/estanciastermais/Caldas-das-Taipas
- TERMAS DE PIEDRAS SALADAS
  http://www.termasdeportugal.pt/estanciastermais/Termas-de-Pedras-Salgadas

En lo que respecta al resto de la frontera, parece que la riqueza termal existente es más diversa del lado portugués que español. Este desequilibrio no justifica que no se piense en ninguna acción, apenas que se plantee la "venta" de otro modo (similar a lo que se sugería con los eventos gastronómicos) esto es, con oferta complementaria de otro tipo distinta a la termal:

Figura 10.8. Otros recursos termales transfronterizos



Fuente: Elaboración propia.

▶ BALNEARIOS CENTRO DE ESPAÑA

- BALNEARIO DE RETORTILLO
  www.balnearioretortillo.com

▶ BALNEARIOS CENTRO DE PORTUGAL

- TERMAS DE ALMEIDA FONTE SANTA
  http://www.termasdeportugal.pt/estanciastermais/Termas-de-Almeida-Fonte-Santa
- TERMAS DO CRÓ
  http://www.termasdeportugal.pt/estanciastermais/Termas-do-Cro
- CALDAS DE MANTEIGAS
  http://www.termasdeportugal.pt/estanciastermais/Caldas-de-Manteigas
- TERMAS DE UNHAIS DA SERRA
  http://www.termasdeportugal.pt/estanciastermais/Termas-de-Unhais-da-Serra
- TERMAS DE MONFORTINHO
  http://www.termasdeportugal.pt/estanciastermais/Termas-de-Monfortinho
- TERMAS DA LADEIRA DE ENVENDOS:
  http://www.termasdeportugal.pt/estanciastermais/Termas-da-Ladeira-de-Envendos
- TERMAS DE NISA
  http://www.termasdeportugal.pt/estanciastermais/Termas-de-Nisa
- TERMAS DE CABEÇO DE VIDE
  http://www.termasdeportugal.pt/estanciastermais/Termas-de-Cabeco-de-Vide

1.4.2. ISLAS ÚNICAS

TIPO DE ACCIÓN	CONCRETA, EXTRAPOLABLE/REPLICABLE
OBJETIVO	Asociar la frontera (será apenas el caso de Algarve-Andalucía y Galicia-Norte de Portugal) con el viaje a una (varias en este caso) islas.
DESCRIPCIÓN	El parque Ría Formosa y el Parque Nacional marítimo terrestre de Islas Cíes pueden ser bandera y slogan para la frontera del Noroeste y del Sur entre España y Portugal. Igualmente, añadimos en el norte la isla de San Isidro, con el Forte de Insua (también susceptible de incluirse en la ruta de Patrimonio Defensivo y Ciudades Baluarte) con una de las tres fuentes del mundo con agua potable en una isla, directamente proveniente del mar. Esta acción apenas pretende que desde Ayamonte haya consciencia de poder contar que las islas están a distancia de 1h y en Vigo, lo mismo relativamente a San Isidro, o en Valença, ciudad receptora de mucho excursionismo, vender la existencia de Cíes a unos pocos km. en coche y otros tantos en barco (desde Baiona o Vigo).
RESPONSABLE	Agencia Destino Galicia (se trata apenas de una acción de divulgación, que podría enriquecerse de incluir estos destinos en la acción de Famtrip para la oferta incluida en el pilar de marketing).
PLAZO DE EJECUCIÓN	Inmediato.
INVERSIÓN ESTIMADA	Promoción: 5.000 euros (famtrip)

1.4.3. EL MAR DULCE DE LA FRONTERA, RÍOS ACTIVOS

TIPO DE ACCIÓN	CONCRETA EXTRAPOLABLE
OBJETIVO	Generar actividades acuáticas y de ocio en los ríos fronterizos. Unión de las dos fronteras a través de un nuevo hilo conductor: "el mar dulce".
DESCRIPCIÓN	Trasladar al visitante la idea de la increíble extensión de mar de agua dulce que se encuentra a ambos lados de la frontera, y que muchos de los cauces fluviales, ofrecen actividades de aventura y outdoor en un entorno puramente acuático. Se propone con esta acción sumar recursos iguales que tengan condiciones de accesibilidad en la frontera para tal unión. Habrá que identificar los ríos que proponen actividades turísticas náuticas y crear un nuevo producto turístico.
RESPONSABLE	Socio responsable por desarrollo de producto.
PLAZO DE EJECUCIÓN	4 meses.
INVERSIÓN ESTIMADA	Puesta en valor: 6.000 euros Promoción: 9.000 euros

2. IMPULSO AL SECTOR

2.1. DINAMIZACIÓN DE NETWORKING PARA EMPRESARIOS

TIPO DE ACCIÓN	DISCONTINUA, SIMÉTRICA
OBJETIVO	Poner en contacto a empresarios turísticos interesados en la cooperación transfronteriza.
DESCRIPCIÓN	Los focus group, en mayor o menor medida, han puesto de manifiesto el interés en ampliar radio de acción y cooperación/cross selling con empresas del otro lado de la frontera, siendo que algunos de ellos han servido incluso ya como sesión de networking. Reunir por subregiones (de modo similar a lo que han hecho los focus group) por temáticas de modo que cada empresario vaya a "conocer" aquellos que le resulten de interés pues pueden generarles negocio, ser sus proveedores, o simplemente para compartir y "enviarse" clientes.
RESPONSABLE	Agencia Destino Frontera
PLAZO DE EJECUCIÓN	En temporada baja, se recomienda la realización de 3-4 encuentros con una sesión general y mesas de trabajo tras la presentación de los participantes.
INVERSIÓN ESTIMADA	Apenas de logística (instalaciones y de elaboración de base de datos/ convocatorias), que deberían ser internas con el apoyo de los socios.

2.2. PLATAFORMA DE ESTABLECIMIENTOS FRONTERIZOS

TIPO DE ACCIÓN	DISCONTINUA, SIMÉTRICA
OBJETIVO	Poner información de los establecimientos interesados en la cooperación fronteriza a disposición de quienes busquen proveedores, clientes o simplemente con quien conformar producto o hacer cross selling.
DESCRIPCIÓN	Ha sido una petición expresa de muchos participantes la necesidad de herramientas para facilitar su conocimiento. Cierto es que la información hoy en día es muy accesible gracias a las tecnologías de la información y la comunicación, pero todos han referido que sería de interés saber a quién comprar, a quien vender, y dónde buscar aliados. Para ello, todos los interesados deberían dar sus datos básicos y estar en una plataforma organizada por categorías para llegar rápidamente a la información. A resaltar que la subdivisión ha de ser turística por lógica de necesidades y complementariedades en el sector, y no administrativa.
RESPONSABLE	Socio responsable por desarrollo del producto.
PLAZO DE EJECUCIÓN	6 meses.
INVERSIÓN ESTIMADA	Construcción y difusión de la plataforma: 15.000 euros

2.3. DISCRIMINACIÓN POSITIVA AL TURISMO ACCESIBLE

TIPO DE ACCIÓN	GLOBAL
OBJETIVO	Marcar la diferencia de la frontera con el slow travel, la accesibilidad y la sostenibilidad.
DESCRIPCIÓN	Aunque los socios no tienen todos competencias en la materia, los de nivel local sí pueden realizar exención de impuestos municipales. Se han identificado algunas iniciativas accesibles: - La Via Algarviana está en proceso de accesibilidad. - Prácticas de turismo accesible en el agua en el Duero-Douro: Animal Therapy program (programas terapéuticos para niños con discapacidad). Dado que no siempre es posible medidas económicas de apoyo, se proponen medidas promocionales (catálogo de turismo accesible en la frontera España-Portugal) en el sentido de asociar la frontera con el turismo accesible.
RESPONSABLE	Socio responsable por comunicación. Socios del proyecto con competencias a nivel municipal. Agencia Destino Frontera.
PLAZO DE EJECUCIÓN	Continua en el tiempo.
INVERSIÓN ESTIMADA	Muy variable, imposible de estimar en esta fase.

2.4. DISCRIMINACIÓN POSITIVA AL TURISMO RESPONSABLE

TIPO DE ACCIÓN	GLOBAL
OBJETIVO	Marcar la diferencia de la frontera con el slow travel, la accesibilidad y la sostenibilidad.
DESCRIPCIÓN	Aunque los socios no tienen todos competencias en la materia, los de nivel local sí pueden realizar exención de impuestos municipales. Como medida de discriminación positiva, y para ligar la frontera en el imaginario de los turistas potenciales con concepto de sostenibilidad, turismo responsable y slow travel, se propone la promoción diferenciada, tal como se sugería en el caso del turismo accesible. Se han identificado establecimientos participantes en los focus group con estas características de preocupación por la sostenibilidad.
RESPONSABLE	Socio responsable por comunicación. Socios del proyecto con competencias a nivel municipal. Agencia Destino Frontera.
PLAZO DE EJECUCIÓN	Continua en el tiempo.
INVERSIÓN ESTIMADA	Muy variable, imposible de estimar en esta fase.

2.5. VIAJES DE FAMILIARIZACIÓN PARA EMPRESARIOS

TIPO DE ACCIÓN	DISCONTINUA, SIMÉTRICA
OBJETIVO	Proveer de conocimiento de casos reales de éxito sobre la cooperación turística transfronteriza a los empresarios.
DESCRIPCIÓN	Se trata de financiar "viajes de estudio" a empresarios para que conozcan casos de éxito por sus resultados en zonas de cooperación transfronteriza, bien interna, es decir, a negocios ya transfronterizos o, en el extranjero. Otra opción, no tan efectiva, pero con presupuesto mucho más reducido, es llevar a los protagonistas a contar sus experiencias, por ejemplo, en el marco de las jornadas de networking se puede ir haciendo este "apostolado" por todas las subregiones donde se considere oportuno.
RESPONSABLE	Agencia Destino Frontera.
PLAZO DE EJECUCIÓN	9 meses.
INVERSIÓN ESTIMADA	Imposible de estimar a priori. Dependiendo del formato por el que se opte; en el primer caso, siempre del destino al que se vaya y del número de personas que viajen, obviamente; en el segundo, dependiendo de cuantos "empresarios-ejemplo" viajen y las subregiones a las que se desplacen.

2.6. PROGRAMA DE EMPRENDIMIENTO EN TURISMO

TIPO DE ACCIÓN	DISCONTINUA, SIMÉTRICA
OBJETIVO	Fijar población joven al territorio con la generación de autoempleo.
DESCRIPCIÓN	Se trata de poner al alcance de los jóvenes que creen han de dejar su territorio, todos los mecanismos y herramientas de ayuda para el lanzamiento de sus propias empresas o startups, por otro lado, el nacimiento de oferta complementaria es precisamente la que permitirá hacer el "click" tan necesario de excursionismo a turismo. No se trata sólo de programas de aceleración, si no de ir más allá, en la creación de un banco de ideas, lanzadera, sino en el incentivo a los jóvenes y en trasladar un mensaje de que es posible crecer profesional y económicamente a través del sector. LA EOI firma protocolos con entidades regionales o supramunicipales para esta temática, en el lado español. Del lado portugués, Turismo de Portugal trabaja estos programas.
RESPONSABLE	Agencia Destino Frontera.
PLAZO DE EJECUCIÓN	1 año por programa.
INVERSIÓN ESTIMADA	Dependiendo del número de adhesiones y zonas.

3. ORDENACIÓN

3.1. CREACIÓN DE UN ENTE PARA LA GOBERNANZA DEL DESTINO

TIPO DE ACCIÓN	GLOBAL
OBJETIVO	Constitución de un órgano de gobernanza: **Agencia Destino Frontera**. Conseguir una única estructura de gestión para evitar ineficiencias y duplicidades.
DESCRIPCIÓN	Dada la diversa naturaleza de los socios, se propone la creación de un órgano con estructura mínima (o incluso, con gestión subcontratada) para la ejecución del plan, que dé cuenta a los socios de la misma y cuyas funciones principales serían: - Ejecución del plan (y seguimiento). - Detección de apoyos para su continuidad y la ejecución de acciones que necesiten de presupuesto adicional. - Mantenimiento de la relación entre los socios. - Red de Networking.
RESPONSABLE	Todos los socios.
PLAZO DE EJECUCIÓN	3 meses.
INVERSIÓN ESTIMADA	Deberá establecerse un sistema mínimo de autofinanciación, basado por ejemplo, en un valor simbólico por habitante -evitando duplicidades cuando más de un socio coincida en el territorio-.

3.2. DESARROLLO DE SISTEMA DE FUENTES DE INFORMACIÓN TURÍSTICA

TIPO DE ACCIÓN	GLOBAL
OBJETIVO	Generación de datos coherentes, suficientes y útiles. Ante la deficiencia de datos micro a nivel de frontera y con la premisa de que las decisiones sólo pueden tomarse en base a datos, es imprescindible el desarrollo de fuentes de información turística.
DESCRIPCIÓN	Para el desarrollo piloto de un proyecto que pueda ser incluso financiable, se propone seguir las *Recomendaciones internacionales para estadísticas de turismo 2008* puesto que proporcionan un marco metodológico global para la obtención y compilación de estadísticas de turismo en todos los países, independientemente del nivel de desarrollo en que se encuentren sus sistemas estadísticos. Dado el volumen de datos existentes, quizás no sea necesario ni la creación de un observatorio, sino el diseño de alguna operación puntual (por ejemplo, encuesta en destino a través de las oficinas de turismo fronterizas o establecimientos, a pie de calle, etc.) y el aprovechamiento y explotación de datos existentes.
RESPONSABLE	Agencia Destino Frontera (ver a continuación)
PLAZO DE EJECUCIÓN	Indefinido, anual.
INVERSIÓN ESTIMADA	Inversión inicial: 20.000 euros (presuponiendo aseguramiento de toma de datos y operaciones con la ayuda de oficinas de turismo y establecimientos).

3.3. ACCIÓN DE LOBBY PARA COMUNICAR LOS COSTES DE CONTEXTO

TIPO DE ACCIÓN	GLOBAL
OBJETIVO	Amortiguación de los costes de contexto.
DESCRIPCIÓN	Si alguien ha sido penalizado con las fronteras históricamente, han sido las regiones que las ocupan y la llegada de la CEE, hoy UE no ha ejecutado acciones de discriminación positiva para su compensación. El mensaje a trasladar es que, quizás el turismo, precisamente el sector que invita a conocernos más, puede ser el sector piloto o "cobaya" para emprender cambios que beneficien por fin a la frontera. Los socios, tal como manifiestan en diversos documentos, son conscientes de los costes de contexto existentes como gran hándicap para este proyecto en particular, pero en general, para la cooperación transfronteriza o más específicamente, para los resultados exitosos de la misma. En los focus group en general, sobre todo desde el lado de la oferta, por los empresarios que han intentado hacer realidad la cooperación, se han manifestado las dificultades legislativas, sobre todo, que afectan a nivel operacional a sus empresas en el día a día. Existen otras, como las económicas (felizmente eliminado el roaming) e incluso las horarias (tanto por el cambio de uso horario, como por las diferentes dinámicas empresariales y administrativas, y por la en algunos casos muy difícil accesibilidad). Esta acción apenas pretende que la fuerza de la unión de los socios, junto con otras entidades del entorno empresarial que se les pudiesen unir, redacten un libro blanco y ejerzan su acción de lobby.
RESPONSABLE	Socio responsable por desarrollo de producto para la redacción de libro blanco. Agencia Destino Frontera.
PLAZO DE EJECUCIÓN	Elaboración de libro blanco: 9 meses. Acción de lobby: 1 año.
INVERSIÓN ESTIMADA	Total, aproximado: 60.000 euros (se incluye 3 viajes de 2 personas para presentación).

3.4. SENSIBILIZACIÓN DE LA POBLACIÓN Y EL TEJIDO ECONÓMICO

TIPO DE ACCIÓN	DISCONTINUA, SIMÉTRICA
OBJETIVO	Adquisición de conciencia turística.
DESCRIPCIÓN	En la generalidad del territorio, con obvias excepciones, no existe un importante desarrollo turístico; es importante, que tanto el ciudadano residente tenga "ego turístico" por un lado y que, los negocios colateralmente turísticos (taxis, pequeño comercio, hostelería, etc.) adquieran consciencia de este potencial. Básicamente, se trata de campañas de promoción que pasen el mensaje de las bondades del turismo para el territorio y de cómo, cuando este "llegue" deberá ser la cordial convivencia para su aprovechamiento sin alterar la calidad de vida de los ciudadanos.
RESPONSABLE	Socio responsable por comunicación.
PLAZO DE EJECUCIÓN	1 año.
INVERSIÓN ESTIMADA	Plan de comunicación: 100.000 euros

3.5. CERTIFICACIÓN EN SOSTENIBILIDAD

TIPO DE ACCIÓN	GLOBAL
OBJETIVO	Adquisición de la certificación sostenible del destino.
DESCRIPCIÓN	Como se ha reiterado, la sostenibilidad es un concepto que ha de ir asociado a Destino Frontera porque ya la caracteriza en el imaginario de quien piensa en esta franja de territorio no masificado, rico en naturaleza, bajo en densidad poblacional. Existen diferentes certificaciones, pero obviamente no vamos a remitirnos a las privadas, si no a la más global asociada a un organismo de la ONU, la OMT. Para poner en marcha esta acción, se contará, además de con especialistas en sostenibilidad, en el sentido más amplio de la palabra, con la ayuda de entes especializados en certificación de calidad turística como el Instituto para la Calidad Turística (ICTE), AENOR, y otros.
RESPONSABLE	Agencia Destino Frontera y socios responsables.
PLAZO DE EJECUCIÓN	Obtención del certificado: 1 año + plan de mejora continua.
INVERSIÓN ESTIMADA	Plan de acción: 60.000 euros

4. MARKETING

4.1. CREACIÓN DE UNA MARCA

TIPO DE ACCIÓN	GLOBAL
OBJETIVO	Definir una marca que aglutine los valores territoriales del Destino Frontera. Crear un *story telling* con respecto al destino, para poder construir un discurso de comunicación y marketing adecuado para la promoción en el mercado, de este nuevo destino turístico.
DESCRIPCIÓN	Habrá que establecer un plan de marketing y comunicación de la Marca que establezca una serie de acciones a desarrollar en un plazo determinado de tiempo. Tendrá que incluir los siguientes hitos: - Imagen gráfica/logo y manual de marca. - Claim turístico. - Definición de un plan de de acciones de publicidad online y offline. - Plan de comunicación y RRPP. - Materiales publicitarios necesarios: layouts, banners, etc. - Otros Habrá que tratar de coordinar los esfuerzos de marketing, con las acciones propias de las regiones implicadas, para optimizar el gasto y ahorrar recursos. En la portada de este trabajo, se aporta una primera propuesta de logo sobre el que trabajar.
RESPONSABLE	Agencia Destino Frontera con la colaboración de los socios responsables del destino y el sector privado.
PLAZO DE EJECUCIÓN	1 año.
INVERSIÓN ESTIMADA	Desarrollo estratégico: 60.000 euros Plan de marketing: 100.000 euros

4.2. INCENTIVO AL INCOMING

TIPO DE ACCIÓN	DISCONTINUA, SIMÉTRICA
OBJETIVO	Conseguir la comercialización desde el destino con la creación de paquetes continuos o complementarios que ofrezcan un viaje de frontera.
DESCRIPCIÓN	Bajo el slogan "Vive la frontera" se propone que agencias de receptivo locales, o interesadas en desarrollarlo, reciban el apoyo necesario (de consultoría/asesoramiento -para los que no han realizado receptivo- y económico/logístico para el primer abordaje promocional) para la elaboración de paquetes temáticos en aquellos productos o recursos más significativos y vendibles de cada subregión por ejemplo: termales en la eurociudad Chaves-Verín (ya existentes pero que podrían ganar fuerza comercializadora desde el sector privado), de golf en Algarve/Huelva, etc.
RESPONSABLE	Agencia Destino Frontera
PLAZO DE EJECUCIÓN	9 meses.
INVERSIÓN ESTIMADA	En función del número de interesados. Estimando cinco subregiones y dos agencias en cada una, con asistencia a dos ferias internacionales y promoción on line: 150.000 euros (se atribuye apenas costes de viajes a ferias, entendiéndose participación de Destino Frontera como tal y no considerando estos costes).

4.3. FAMTRIPS TRANSFRONTERIZOS PARA LA OFERTA

TIPO DE ACCIÓN	DISCONTINUA, SIMÉTRICA
OBJETIVO	Dar a conocer a los potenciales actores turísticos de la zona los valores y atractivos del Destino Frontera como principales prescriptores de la marca.
DESCRIPCIÓN	Para colaboradores de los establecimientos turísticos fronterizos que están en contacto con el cliente y técnicos de turismo.
RESPONSABLE	Agencia Destino Frontera
PLAZO DE EJECUCIÓN	3 meses.
INVERSIÓN ESTIMADA	Dependerá del número de fam trips a organizar. Al tratarse de una acción local, tiene un coste mínimo. Se solicitará la colaboración a todos los implicados.

4.4. FAMTRIP/ PRESS TRIP A OPERADORES Y PRENSA ESPECIALIZADA

TIPO DE ACCIÓN	AMBAS OPCIONES: CONTINUA Y CONCRETA (CUANDO REALIZADA PARA UNA ACCIÓN CONCRETA) , PUDIENDO SER EXTRAPOLABLE O ÚNICA SEGÚN EL CASO
OBJETIVO	Borrar la frontera en la mente de los operadores y dar a conocer una imagen integral del Destino Frontera.
DESCRIPCIÓN	Como se ha dicho, la frontera no encajará nunca con el turismo de masas, por lo que no se refiere esta acción a turoperadores convencionales, si no a operadores específicos de avistamiento de pájaros, *starlight*, golf, patrimonio, o en el caso del press trip, bloggers de turismo enogastronómico.
RESPONSABLE	Agencia Destino Frontera con la colaboración de los socios responsables del destino.
PLAZO DE EJECUCIÓN	3 meses.
INVERSIÓN ESTIMADA	Inversión pendiente del número de viajes de familiarización organizados.
OTROS ASPECTOS	Habrá que coordinar con las acciones propias de los socios responsables en este tipo de dinámicas para generar sinergias y optimizar el gasto, así como con los entes de promoción turística nacionales respectivos.

4.5. PROMOCIÓN FOCALIZADA Y CONJUNTA

TIPO DE ACCIÓN	DISCONTINUA
OBJETIVO	Dar a conocer el destino focalizando mucho el target con acciones de marketing y comunicación con un alto grado de segmentación.
DESCRIPCIÓN	Por ejemplo, una feria de interés para el destino en general es AGRI TRAVEL & SLOW TRAVEL EXPO donde se promocionan destinos con autenticidad en su oferta cultural, tradiciones, gastronomía y experiencias emocionales. Focalizando destinos que se promocionan para la dinamización de la economía local a través del turismo.
RESPONSABLE	Agencia Destino Frontera con la colaboración de los socios responsables de los destinos.
PLAZO DE EJECUCIÓN	1 año.
INVERSIÓN ESTIMADA	Dependerá del número de eventos seleccionados.

4.6. IMPULSO A UN VUELTA CICLISTA TRANSFRONTERIZA

TIPO DE ACCIÓN	CONTINUA EN EL DESTINO / CONCRETA /DISCONTINUA Y SIMÉTRICA/ REPLICABLE
OBJETIVO	Lanzamiento de la Vuelta ciclista a la frontera.
DESCRIPCIÓN	Está demostrado que el evento deportivo español con mayor proyección mediática internacional es la vuelta ciclista a España. En Portugal, aunque con menos cantidad de medios, el volumen de impactos también es elevadísimo. El escenario ideal sería el de que un año, de modo piloto, España y Portugal renunciasen a sus vueltas y se realizase está en substitución. Siendo realistas, dado que esto será difícil de conseguir, el "plan B" que se propone es lanzar una vuelta específica para Destino Frontera. Su desarrollo solo será posible, al igual que lo son las nacionales, con patrocinios públicos y privados que el ente organizador ha de conseguir.
RESPONSABLE	Agencia Destino Frontera
PLAZO DE EJECUCIÓN	1 año.
INVERSIÓN ESTIMADA	Sería recomendable partir de una primera aportación del presupuesto del proyecto para incentivar a la entidad organizadora a lanzar el proyecto por un valor no inferior a 200.000 euros. Si funciona un año, no será necesario repetirlo al siguiente porque en caso de viabilidad económica, la propia empresa lo sacará al mercado de nuevo.

4.7. CATÁLOGO DE RECURSOS ÚNICOS: TOP TEN

TIPO DE ACCIÓN

GLOBAL PARA EL DESTINO

OBJETIVO

Definición de un catálogo de recursos únicos, que puedan servir como slogan para la promoción del territorio, con lo que otros no tengan.

DESCRIPCIÓN

En el mundo turístico actual, hay una gran dificultad para diferenciarse por el "alud" de mensajes publicitarios privados y públicos/institucionales y el "truco" está en conseguir comunicar las ventajas competitivas del producto/destino y que tiene de único y exclusivo.
En los focus group y entrevistas se ha ido elaborando con la participación de los conocedores del territorio este catálogo:
- El único catamarán eólico solar del mundo.
- La única tirolina transfronteriza del mundo.
- La ciudad con más arte románico del mundo (Zamora).
- El spa de agua salina de Castro Marim.
- Una de las tres islas con agua dulce potable del mundo: Isla de Sao Isidro (Forte de Insua, Caminha, Norte de Portugal).
- La playa más bonita del mundo (según The Guardian): playa de Rodas, Islas Cíes, Pontevedra, Galicia.
- El Douro-Duero, río con más embarcaciones del mundo

RESPONSABLE

Socio con presupuesto para desarrollo de producto, con coordinación de Agencia Destino Frontera.

PLAZO DE EJECUCIÓN

3 meses.

INVERSIÓN ESTIMADA

Coordinación: 3.000 euros

4.8. FOMENTO DEL TURISMO INTERNO: VIVE TUS FRONTERAS

TIPO DE ACCIÓN	CONTINUA PARA EL DESTINO
OBJETIVO	Fomento del turismo doméstico (entendiendo como tal el de residentes en la península ibérica a su frontera).
DESCRIPCIÓN	Como se ha mostrado, España es uno de los mercados más importantes para Portugal (el cuarto en volumen). Además, hay que sumar el volumen de turismo doméstico en ambos países y el de portugueses hacia España. Tradicionalmente, ambos países no han concedido mucha importancia al turismo doméstico, pero esta percepción ha cambiado y Portugal tiene campañas a nivel nacional mientras que en España (por razones competenciales) muchas CCAA también las han desarrollado, viendo incrementos de hasta dos dígitos en la época estival. Concluimos con todo lo anterior que debe hacerse una campaña específica al público potencial portugués y español pasando el mensaje de que al menos una vez, hay que vivir la frontera.
RESPONSABLE	Agencia Destino Frontera (si se quiere dar continuidad a la acción).
PLAZO DE EJECUCIÓN	A repetir en fases previas a momentos de vacaciones de escapadas (puentes, semana santa) en redes sociales. Continuidad de 2-3 años.
INVERSIÓN ESTIMADA	Promoción: 20.000 euros

4.9. IMPULSO AL TURISMO ACADÉMICO: "Conoce tu frontera"

TIPO DE ACCIÓN	CONTINUA EN EL DESTINO (AUNQUE NO DESARROLLABLE EN TODA LA FRONTERA)
OBJETIVO	Convertir la vivencia de la frontera en una experiencia turística de "viaje de estudios"
DESCRIPCIÓN	Los niños son embajadores en sus familias por un lado y los viajeros del futuro. Además, para un estudiante de primaria o secundaria, procedente de Madrid, Lisboa, Porto o Valencia, el vivir a "medias" entre dos países puede ser toda una experiencia digna de un viaje de fin de curso. Algo que para un niño de Chaves o Badajoz es absolutamente natural, para estudiantes de otras ciudades es una experiencia, cuando menos exótica. Por otro lado, los viajes escolares no conllevan grandes exigencias de calidad en el alojamiento, aunque si tienen exigencias de cantidad, por lo que no será viable en todas las subregiones.
RESPONSABLE	Agencia Destino Frontera
PLAZO DE EJECUCIÓN	1 año.
INVERSIÓN ESTIMADA	Trabajo interno para conseguir que las agencias especializadas oferten este tipo de viajes o que entidades como diputaciones las cofinancien por razones académicas y turísticas.

4.10. ATRACCIÓN DE PRODUCCIONES AUDIOVISUALES: LA FRONTERA FILM COMISSION

TIPO DE ACCIÓN	CONTINUA EN EL DESTINO. TAMBIÉN, CONCRETA Y EXTRAPOLABLE
OBJETIVO	Suscitar la curiosidad por la visita a través de la producción audiovisual (especialmente el cine).
DESCRIPCIÓN	Una producción audiovisual actúa sobre el espectador como un folleto virtual, pero mucho mejor que la publicidad convencional: es más prolongada en el tiempo, llega a más gente y crea vínculos emocionales. Muchos países han pasado a basar su estrategia de promoción dedicando un presupuesto importante al mundo audiovisual. Sin ir más lejos, España y Portugal (con un presupuesto estrictamente turístico de 10M de euros en 2018). En el caso español incluso algunas CCAA tienen su propia Film Comission. La idea en este caso es, solicitar como medida de discriminación positiva, el apoyo de las fronterizas (Andalucía, por ejemplo, pero también Região Centro en el caso luso) y de las nacionales para el apoyo al desarrollo de producciones transfronterizas.
RESPONSABLE	Agencia Destino Frontera
PLAZO DE EJECUCIÓN	Continua en el tiempo.
INVERSIÓN ESTIMADA	Bajo el paraguas de las nacionales y regionales. Necesidad de un mínimo de 1M de euros anual para producciones de suficiente visibilidad y repercusión mediática.

11

SEGUIMIENTO Y CONTROL



11 SEGUIMIENTO Y CONTROL

Parte esencial de este Plan Estratégico es el establecimiento de mecanismos para el seguimiento y desarrollo de los objetivos específicos y de las líneas de actuación contenidas en este Plan, así como la evaluación de su implementación mediante la cumplimentación de una serie de indicadores, cuantitativos y cualitativos, que midan los resultados.

El seguimiento o monitoreo ha de efectuarse de forma continua a lo largo de la implantación del Plan y permitirá a la Agencia Destino Frontera, así como a los diferentes socios "controlar" y "medir" en tiempo real la evolución y el desarrollo de las estrategias; pudiendo corregir y subsanar posibles carencias en su implantación aprobando nuevas metas a partir de los resultados obtenidos.

Dado que el proyecto comprende la totalidad de la frontera (los beneficiarios cubren todas las áreas de la cooperación del programa y en todas ellas se desarrollan actividades vinculadas al proyecto), la distancia física entre los diferentes socios exige un mayor esfuerzo colaborativo y un mayor compromiso por parte de los socios en el seguimiento de la ejecución de las acciones del proyecto, con el objetivo de garantizar que los resultados obtenidos reviertan efectivamente a favor de toda la frontera y no solo en parte de ella.

En este contexto, el proyecto deberá contribuir a la dinamización del turismo tanto en la actividad económica (habilitándola a la internacionalización e innovación), pero, sobre todo, al mayor atractivo territorial capaz de fijar la población más joven y de crear nuevas oportunidades de negocio y empleo.

Lo que es evidente, es que, tras el esfuerzo realizado en la elaboración del Plan Estratégico, pierde sentido si no se le da el seguimiento necesario a la ejecución de la estrategia definida y a las acciones planteadas. Por ello, es necesario establecer un procedimiento de control y seguimiento válido del proyecto.

Es imprescindible, en definitiva, contar con una serie de indicadores, que determinen el grado de cumplimiento de los objetivos del Plan Estratégico en general, y de las acciones planteadas, en particular.

Para esa medición fiable, recurrente en el tiempo y objetiva, se debe contar con una batería de indicadores, evidentemente por la naturaleza del plan, de carácter turístico.

Es decir, para poder evaluar si se cumplen los objetivos estratégicos, el mapa estratégico se debe traducir en un mapa de indicadores. Este mapa debería incluir, como mínimo, el siguiente listado de indicadores:

- Incremento en el número de pernoctaciones (nacionales[4] y extranjeras)
- Incremento en el número de viajeros (nacionales y extranjeros)
- % de ocupación media del alojamiento turístico en el Destino Frontera
- Estancia media
- Gasto turístico
- Inversión
- Empleo
- Empresas participantes
- Nivel de satisfacción del viajero
- Otros

Además, una vez aprobado el Plan, habrá que determinar el grado de priorización de las acciones, segmentando su nivel de prioridad en tres bloques:

- Acciones de arranque de la estrategia "Destino Frontera"
- Acciones para la consolidación del Destino
- Acciones para optimización de la estrategia

Para cada acción deberá medirse la consecución de la misma si lo hace en el tiempo estimado indicado (+-15%).

El paso siguiente, como ya se ha mencionado, una vez superada la ejecución del 75% de las acciones que los socios pasen a su lista final, sería la redacción de un plan director, donde se involucran sectores y tutelas administrativas transversales, pero no directamente turísticas.

Para visualizar de una manera gráfica el desarrollo del seguimiento del plan se plantea desarrollar una ficha técnica por cada acción planteada, con ciertos matices, en función de la tipología de la acción.

A continuación, se recoge un modelo de la ficha de seguimiento para la acción 1.1.1.:

[4] Nacionales: turismo interno de portugueses y españoles.

Ficha de control:

AGENTE QUE CUMPLIMENTA LA FICHA: Socio X
PROYECTO: ***1.1.1 RUTA TRANSFRONTERIZA DE ENOGASTRONOMÍA***
ACTUACIONES RECOGIDAS EN ESTE PROYECTO: - Creación de una red rutas enogastronómicas a lo largo de la frontera. - Concertar con los actores locales para su implicación en el desarrollo del producto.
PERÍODO DE ANÁLISIS: *1 año*
INDICADORES DE SEGUIMIENTO/EVALUACIÓN:
– Incremento del nº de pernoctaciones en los alojamientos implicados
– Incremento del nº de Viajeros:
– % de ocupación
– Empresas participantes
– Estancia media
– Gasto medio
– Inversión
_ Nivel de satisfacción del viajero
OTRAS ACTUACIONES DESARROLLADAS: (Enumerar y describir brevemente)
FINANCIACIÓN: (Grado de ejecución)
EMPLEO (Número de puestos de trabajo generados) – Empleos directos: – Empleos indirectos (estimación):

Por otra parte, la construcción de un destino turístico atractivo es tarea conjunta de todos los socios, tanto de las administraciones públicas, como del sector privado, tanto en lo que se refiere a asociaciones profesionales o empresariales como empresas privadas. En este sentido, la Agencia Destino Frontera podrá coordinar un Comité de Seguimiento para mantener, a partir del diálogo y de la colaboración entre las partes, un monitoreo exhaustivo de los indicadores ya mencionados, así como de otras variables que permitan evaluar el resultado del Plan Estratégico.

Asimismo, se comenzará a trabajar en la implantación de un sistema integral de inteligencia turística que, mediante el uso de soluciones tecnológicas de vanguardia, recoja, procese y analice en tiempo real grandes flujos de información como herramienta clave para el Destino Frontera en el conocimiento del turista y en el proceso de su toma de decisiones.

ANEXOS

1. ABREVIATURAS

- AAPP: Administraciones Públicas.
- CCAA: Comunidades Autónomas.
- ITP: Instituto Turismo de Portugal.
- MBT: Mountain Bike.
- OMT: Organización Mundial del Turismo.
- ONU: Organización de Naciones Unidas (NATO).
- PIB: Producto Interior Bruto.
- PNIT: Plan Nacional Integral de Turismo (España).
- POCTEP: Programa de cooperación transfronteriza España-Portugal.
- RIS3: Estrategia de especialización inteligente.
- RTA: Região Turismo do Algarve.
- TTOO: touroperadores.
- UE: Unión Europea.
- VAB: Valor Añadido Bruto.

2. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Sitios web:

- Asociación Española de Ciencia Regional (http://aecr.org/es/el-territorio-de-la-raya-iberica-y-el-turismo-de-frontera-como-nuevo-producto/, accedido el 6 de marzo de 2018)

- The UNWTO Compendium of Tourism Statistics and Yearbook of Tourism Statistics (http://statistics.unwto.org/content/data-1, accedido el 6 de marzo de 2018)

- Tourism manifesto (https://www.tourismmanifesto.eu, accedido el 6 de marzo de 2018)

- Recomendaciones internacionales para la realización de estadísticas (http://statistics.unwto.org/es/content/recomendaciones-internacionales-para-estadisticas-de-turismo-2008-riet-2008-0, accedido el 7 de marzo de 2018)

- Estadísticas de turismo de los principales destinos (http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Tourism_statistics_-_top_destinations, accedido el 7 de marzo de 2018)

- World Economic Forum. (2017). *The Travel & Tourism Competitiveness Report 2017* (https://www.weforum.org/reports/the-travel-tourism-competitiveness-report-2017, accedido el 7 de marzo de 2018)

- European travel commission (http://www.etc-corporate.org, accedido el 7 de marzo de 2018)

- Estadísticas sobre turismo Eurostat (http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Tourism_statistics/es, accedido el 8 de marzo de 2018)

- Panorama OMT del turismo internacional Edición 2017 (https://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284419043, accedido el 3 de abril de 2018)

- Ficha de Coyuntura TURESPAÑA (http://estadisticas.tourspain.es/es-es/estadisticas/fichadecoyuntura/paginas/default.aspx, accedido el 6 de abril de 2018)

- Informe Península Ibérica 2015 y 2016 (http://www.ine.es/ss/Satellite?L=0&c=INEPublicacion_C&cid=1259924856156&p=1254735110672&pagename=ProductosYServicios%2FPYSLayout&param1=PYSDetalleGratuitas, accedido el 9 de abril de 2018)

- ¿Una Política Turística Común? La opinión de expertos y turistas (http://xivrem.ujaen.es/wp-content/uploads/2011/11/6-R-013M302.pdf, accedido el 9 de abril de 2018)

- La Moncloa-turismo (http://www.lamoncloa.gob.es/espana/historico/eh15/industriayturismo/Paginas/index.aspx, accedido el 9 de abril de 2018)

- Turismo de Portugal (http://www.turismodeportugal.pt/pt/Paginas/homepage.aspx, accedido el 9 de abril de 2018)

- Ministério do Turismo, (2014). Roteiros de fronteira impulsionam o turismo no país (http://www.turismo.gov.br/ultimas-noticias/763-roteiros-de-fronteira-impulsionam-o-turismo-no-pais.html, accedido el 9 de abril de 2018)

- GIZ, (2017). Promotion of cross-border tourism by the Middle and Lower Danube (https://www.giz.de/en/worldwide/20320.html, accedido el 13 de abril de 2018)

- Nader Asgary, Sage Journals, (2017). Tourism Economics - International Boundaries and Tourism Strategies (http://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.5367/000000001101297919, accedido el 13 de abril de 2018)

- Interreg – IPA CBC, (2018). Development and promotion of gourmet and wine tourism in the cross-border region of Bulgaria and Turkey (TransGourmeTour), CB005.1.22.046 (http://www.ipacbc-bgtr.eu/photo-gallery/development-and-promotion-gourmet-and-wine-tourism-cross-border-region-bulgaria-and, accedido el 16 de abril de 2018)

- Bothnian Arc (https://www.bothnianarc.net/-en/, accedido el 16 de abril de 2018)

- El Alpnet – Red (http://www.thealps.travel/en, accedido el 17 de abril de 2018)

- Satisfaction in border tourism: An analysis with structural equations. European Research on Management and Business Economics, Volume 23, pp. 103-112. (https://ac.els-cdn.com/S2444883417300074/1-s2.0-S2444883417300074-main.pdf?_tid=4c765f1e-0b2f-11e8-8932-00000aacb35e&acdnat=1517916021_4727befa74cfabba8f6442b4b891cf90, accedido el 20 de abril de 2018)

- CUADRA, S. M. *et al*. (2016). Puntos fuertes y débiles del turismo fronterizo. *El Turismo y la Experiencia del Cliente*: TURISMO FRONTERIZO. CONCEPTUALIZACIÓN Y CONSIDERACIONES EN TORNO A SU DESARROLLO (https://idus.us.es/xmlui/bitstream/handle/11441/52746/moral-cuadra.pdf?sequence=1, accedido el 20 de abril de 2018)

- Making Tourism More Sustainable – A Guide for Policy Makers, UNEP and UNWTO, (2005) (http://www.turismo-sostenible.co.cr/index.php?option=com_content&view=article&id=2&Itemid=7, accedido el 21 de abril de 2018)

- El Hito de las Tres Fronteras Argentina, Brasil y Paraguay (https://www.visitefoz.com.br/es/puntos-turisticos/la-triple-frontera/, accedido el 22 de abril de 2018)

- Ruta de las camelias (http://www.turismo.gal/que-facer/ruta-da-camelia?langId=es_ES, accedido el 2 de mayo de 2018)

- Aldeas históricas (http://www.aldeiashistoricasdeportugal.com/media/documentos/es/AF_FOLHETO_MAPA_PT_ES_web.pdf, accedido el 2 de mayo de 2018)

- La ruta del Duero (http://rutadelduero.es/, accedido el 2 de mayo de 2018)

- La Ruta del vino de Alentejo (http://www.vinhosdoalentejo.pt/pt/rota-dos-vinhos/rota-dos-vinhosdo-alentejo/, accedido el 3 de mayo de 2018)

- Ruta del vino de Ribera del Guadiana (http://www.rutadelvinoriberadelguadiana.es/, accedido el 3 de mayo de 2018)

- Algarve el mejor destino de Golf (https://www.visitportugal.com/es/content/algarve-el-mejor-destino-de-golf, accedido el 4 de mayo de 2018)

- Algarve bike challenge (http://www.algarvebikechallenge.com/es/, accedido el 4 de mayo de 2018)

- Parque de Doñana (https://www.mapama.gob.es/es/red-parques-nacionales/nuestros-parques/donana/, accedido el 7 de mayo de 2018)

Publicaciones:

- CAMPESINO, A-J. Y JURADO, J.M. (Dirs.) (2014): *Turismo de Frontera (III)*. Productos turísticos de la Raya ibérica.

___(Dir.) (2014): *Turismo de frontera (II)*. Oferta y demanda turística en la Raya ibérica.
___(Coord.) (2013): *Turismo de frontera (I)*. Edición de las I Jornada de Turismo de Frontera.

- DE CASTRO, R (2018, DIR) : "Evaluación ex-ante del sector turístico de la frontera hipano-lusa" SMI SLU

- DOMÍNGUEZ CASTRO, L. (2013). Estudio Socioeconómico de la frontera entre España y Portugal, pp. 460-463.

- FAYOS, E.; FUENTES L. y Muñoz A. (2012). "Elaborando un plan de política turística: consideraciones metodológicas", *Papers de turismo 2012*, pp. 41-65.

- FAZENDA, N.; Nunes da Silva, F. y Costa, C. (2008). "Política e planeamento turístico a escala regional. O caso da agenda regional de Turismo para o Norte de Portugal: Códigos JEL: R58, R11, O21".

- FIGUEROLA, M. (2014): *La eficiencia del modelo turístico español*: Universidad Nebrija y Escuela de Organización Industrial (EOI), Madrid.

___ (2005): *Fuentes, métodos y técnicas de investigación*, Apuntes Doctorado en Turismo: Universidad Antonio de Nebrija.

- JURADO ALMONTE, J. M Y PAZOS GARCÍA, F. (2016). El territorio de la Raya Ibérica y el turismo de frontera como nuevo producto, pp. 9-11.

- LOUREIRO, M. L. et al (2012): "Assessing the impact of biodiversity on tourism flows: an econometric model for tourist behaviour with implications for conservation policy". Journal of Environmental Economics and Policy, DOI: 10.1080/21606544.2012.692865.

- MORAL CUADRA, S., CAÑERO, M., JIMBER, J.A, ORGAZ, F. (2016). El Turismo Fronterizo como motor de desarrollo de la frontera, p. 262.

- MORGADO, S y GARCÍA, AR (2008): El Turismo Ibérico: un estudio de la afluencia turística.

- PARLAMENTO EUROPEO. (2007): *Resolución; una Política de Turismo de la Unión Europea renovada: hacia una sociedad más fuerte para el Turismo en Europa*. (2006/2129) (INI).

- RIVERO, F. (2014). El Turismo Cultural en la Raya Luso-extremeña, pp. 12-14.

- VELASCO, M. (2012). "Retos y estrategias de las redes de destinos turísticos". Comunicación presentada al *XV Congreso de la Asociación Española de Científicos en Turismo. Dinámicas de transformación del Turismo en el siglo XXI*, Tenerife (España): Universidad complutense.

___ (2011). "La política turística. Una arena de acción autónoma": Cuadernos de Turismo, n.º 27 pp. 953-969. ISNN: 1139-7861.

___(2006). "Gestión de destinos: ¿gobernabilidad del turismo o gobernanza del destino?". Artículo integrado en el proyecto de investigación Dinámicas recientes y estrategias de intervención en destinos patrimoniales: Ministerio de Educación y Ciencia. Plan Nacional de I+D+I (2004-2007). Referencia: SEJ2006-10898/GEOG. CES Felipe II (Universidad Complutense de Madrid). También identificado en el *XVII Simposio Internacional de Turismo y Ocio ESADE*.

3. RELACIÓN DE TABLAS Y FIGURAS

Tablas:

- 2.2.1. Histórico de normativa y planificación más resaltable emanada de la Unión Europea en materia turística..... 27

- 2.2.2 Representación de la evolución histórica del turismo en materia de política turística 32

- 4.1 Resumen metodología 59

- 8.3.1 Distrito o provincia.....123

- 8.3.2 Distrito ou província.....131

- 8.3.3 Serviços e/ou produtos mais procurados.....136

- 8.4.1 Ideas Fuerza.....140

- 9.1. DAFO.....145

- 10.1. Pilares del plan de acción.....151

- 10.2. Acciones en función de la ejecución geográfica propuesta.....154

Figuras:

- 2.2.1 Resumen gráfico de la evolución histórica del gobierno del turismo en la Península Ibérica .. 37

- 2.2.2 Paquetes de medidas para la consecución del destino España. El papel de la administración central..... 38

- 2.2.3 Presencia de las regiones en la estrategia de Turismo de Portugal 39

- 3.1.1 Evolución mundial de turistas 44

- 3.1.2 Evolución de ingresos por turismo internacional 45

- 3.1.3 Ingresos mundiales por turismo último trienio 45

- 3.2.1 Evolución pernoctaciones anuales en Europa 46

- 3.2.2 Estancia media de la Unión europea segmentada por países 47

- 3.3.1 Volumen Turismo Internacional España según mercados de origen 49

- 3.3.2 Volumen Turismo Internacional Portugal según mercados de origen..... 50

- 3.3.3 Pernoctaciones en España y Portugal en el último trienio 51

- 3.3.4 Estancia media en España y Portugal en el último trienio..... 52

- 8.3.1 Tipo de establecimiento / entidad.....123

- 8.3.2 Perfiles más recurrentes.....124

- 8.3.3 Perfiles de mayor estancia 124

- 8.3.4 Perfiles que generan mayor gasto en su establecimiento/región.....125

- 8.3.5 Dos nacionalidades principales de sus clientes 125

- 8.3.6 ¿Es posible encontrar información sobre su establecimiento, productos y servicios en otros idiomas? 126

- 8.3.7 Al momento de crear un paquete de productos y/o servicios turísticos, ¿ha trabajado de forma conjunta con otra empresa turística? 126

- 8.3.8 Al momento de crear un paquete de productos y/o servicios turísticos, ¿incluye en la oferta los recursos turísticos de la zona? (actividades en parques, ríos, montañas, playas, visitas a museos, castillos) 127

- 8.3.9 Cuando es temporada baja, ¿realiza algún tipo de acción para estimular la demanda? 127

- 8.3.10 ¿Ha recibido algún apoyo del gobierno para establecer su negocio, realizar estudios o desarrollo de proyectos? (financiero, capacitaciones, etc) 128

- 8.3.11 Naturaleza. De la siguiente lista de recursos turísticos, marque los que considere importantes para el turismo en su zona 128

- 8.3.12 Cultura. De la siguiente lista de recursos turísticos, marque los que considere importantes para el turismo en su zona 129

- 8.3.13 Tradición. De la siguiente lista de recursos turísticos, marque los que considere importantes para el turismo en su zona 129

- 8.3.14 Actividades. De la siguiente lista de recursos turísticos, marque los que considere importantes para el turismo en su zona 130

- 8.3.15 Tipo de estabelecimento ou entidade 131

- 8.3.16 Perfis mais recorrentes 132

- 8.3.17 Perfis de maior estadia 132

- 8.3.18 Perfis que geram maior gasto no seu estabelecimento ou região 133

- 8.3.19 Principais nacionalidades 133

- 8.3.20 De que modo se dá a conhecer o estabelecimento 134

- 8.3.21 Informações sobre estabelecimentos, produtos ou serviços noutras línguas 134

- 8.3.22 Trabalho em conjunto com outras empresas turísticas 135

- 8.3.23 Inclusão nos seus produtos ou serviços dos recursos turísticos da zona 135

- 8.3.24 Ações para estimular a procura em temporada baixa 136

- 8.3.25 As informações do governo são comunicadas adequadamente 137

- 8.3.26 Receção de apoios do governo para negócios/estudos/desenvolvimento de projetos.....137

- 8.3.27 Natureza. Priorização de recursos na sua zona 138

- 8.3.28 Cultura. Priorização de recursos na sua zona 138

- 8.3.29 Tradição. Priorização de recursos na sua zona 139

- 8.3.30 Atividades. Priorização de recursos na sua zona 139

- 10.1. Mapa de denominaciones de origen Frontera Hispano-Lusa 156

- 10.2. Mapa de castillos Frontera Hispano-Lusa.....161

- 10.3. Mapa de albergues juveniles Frontera Hispano-Lusa 165

- 10.4. Referencia ejemplo agenda cultural Eurociudad Chaves-Verín 167

- 10.5. Mapa de ruta transfronteriza para autocaravanas 169

- 10.6. Ruta de la camelia Galicia-Norte de Portugal 171

- 10.7. Oferta termal transfronteriza Galicia-Norte de Portugal.....177

- 10.8. Otros recursos termales transfronterizos.....178

4. EQUIPO REDACTOR

DATOS PERSONALES

Nombre: **Mónica Figuerola Martín**

Fecha de nacimiento: 6 de mayo de 1975

FORMACIÓN ACADÉMICA

- **Junio 2016**

  UNIVERSIDAD NEBRIJA
  Doctora en Turismo por la Facultad de Ciencias Sociales.

- **Julio 2014**

  CAMPUS HARVARD UNIVERSITY
  International Academic Program (IAP-UAM) "Creating Public Value: Challenges for Management and Public Policy".

- **Octubre 2012 a julio 2013**

  UNIVERSIDAD NEBRIJA
  Máster Marketing Online y Publicidad Digital.

- **Octubre 1998 a junio 1999**

  POSTGRADO DE GERENCIA Y DIRECCIÓN HOTELERA
  UNIVERSIDAD POLITÉCNICA DE MADRID
  1º premio: Beca "Fundación Wellington" al mejor expediente académico.

- **Octubre 1993 a febrero 1998**

  UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE MADRID (U.A.M.)
  Licenciatura de Derecho.

EXPERIENCIA PROFESIONAL

• Desde mayo 2017	**ASIALINK CONSULTING** **(CTRIP oficial representative)** Directora de Desarrollo de Negocio.
• Desde junio 2015 a mayo 2017	**SPAINCARES, CLUSTER ESPAÑOL TURISMO** Directora.
• Desde julio 2003 a mayo 2015	**DIRECCION GENERAL DE TURISMO DE LA RIOJA** Directora General de Turismo del Gobierno de La Rioja - CEO Estación de Esquí Valdezcaray. - CEO Ejecutiva de la Sociedad de Desarrollo Turístico, La Rioja Turismo.S.A.U. - CEO Ejecutiva del Palacio de Congresos de La Rioja, RIOJAFORUM.
• Desde julio 2003 a diciembre 2013	Miembro activo de los patronatos de las extintas: **"Fundación Camino de la Lengua Castellana"** **"Fundación Patrimonio Paleontológico de La Rioja"**
• Enero 2003 a julio 2003	**BARCELÓ HOTELS & RESORTS** Adjunta Director General Comercial y Marketing.
• Marzo 2002 a diciembre 2002	**PRITUR, S.A. PROMOTORA INTERNACIONAL DE TURISMO** Analista de proyectos turísticos. Desempeño de diferentes actividades de asesoría dirigida a empresas del sector hotelero, así como con otras firmas de consultoría nacionales e internacionales (THR, Horwath Consulting Croacia, Niel Consulting, etc.), y diversos grupos inmobiliarios (Grupo Pinar e Inversiones Insulares Cock).

- **Junio 2001 a febrero 2002**

PRICEWATERHOUSECOOPERS
División: EMEA - Strategic Hotel Consulting
Consultora Senior de estrategia para el sector hotelero.

- **Enero 2000 a mayo 2001**

BARCELÓ HOTELS & RESORTS
Adjunta Director Comercial y Marketing para División América Latina con base en República Dominicana.

- **Enero 2000 a mayo 2001**

BARCELÓ HOTELS & RESORTS
Adjunta Director Comercial y Marketing para División América Latina con base en República Dominicana.

- **Enero 1999 a diciembre 1999**

GREEN HOTELES
Adjunta a la Dirección General.

- **Septiembre 1998 a enero 1999**

GREEN HOTELES
Departamentos: Explotación y Comercial.

- **Marzo 1998 a agosto 1998**

MAURICE G. LYONS & CO. SOLICITORS (DUBLÍN)
Despacho de abogados especializado en derecho privado.

- **Julio 1997 a septiembre 1997**

OFICINA DE TURISMO ESPAÑOLA EN LONDRES
(O.E.T. para Gran Bretaña e Irlanda)
Departamento de Promoción Turística: beca de especializaciónen derecho privado.

- **Marzo 1997 a julio 1997**

CONSEJERÍA DE ECONOMÍA Y EMPLEO DE LA COMUNIDAD DE MADRID
Becaria: Dirección General de Turismo.

IDIOMAS

• **INGLÉS**	Dominio hablado y escrito: Cambridge F.C.
• **FRANCÉS**	Dominio hablado y escrito: D.L.F. (Alliance Française)
• **ITALIANO**	Avanzado hablado y escrito: Diploma 4º curso (Centro Italiano)
• **ESPAÑOL**	Lengua materna

EXPERIENCIA DOCENTE

Profesora asociada en las siguientes instituciones académicas:

- Máster Oficial Dirección Empresas Turísticas. Universidad Nebrija
- Máster de Gerencia y Dirección Hotelera. Universidad Politécnica de Madrid.
- Máster de Planificación y Gestión Sostenible de Destinos Turísticos. Universidad de Valencia.
- Master en Inteligencia Turística. Next Business School.
- Profesora invitada de OSTELEA, Escuela de Negocios.

PUBLICACIONES

Artículos en revistas científicas:

- Figuerola, M. (2014). Causas y origen del nuevo paradigma del consumo colaborativo en su implantación en el sector turístico español. Revista del Instituto de Estudios Turísticos (IET), diciembre, pp. 30-40.
- Figuerola, M. (2016). El turismo de Salud. Retos y Oportunidades. Revista del Instituto de Estudios Turísticos (IET), nº209, pp. 46-46.
- Figuerola, M. (2017). El Turismo Chino y la Nueva Ruta de la Seda. Retos y Oportunidades para España. Revista del Instituto de Estudios Turísticos (IET).

Capítulos en obras colectivas:

Capítulos de libros:

- Figuerola, M. (2014). Topografía del Modelo P2P en Turismo. En: Asociación Española de Expertos Científicos del Turismo, AECIT (coord.) Los 20 retos del turismo español. Síntesis. Madrid.
- Figuerola, M. (2015). Economía Colaborativa. La Explosión del fenómeno. En: Asociación Española de Expertos Científicos del Turismo, AECIT (coord.) Balance Anual 2014. Síntesis. Madrid.
- Figuerola, M. (2016). Economía Colaborativa. La Consolidación. En: Asociación Española de Expertos Científicos del Turismo, AECIT (coord.) Balance Anual 2015. Síntesis. Madrid.
- Figuerola, M. (2017). Economía Colaborativa. Datos Principales. En: Asociación Española de Expertos Científicos del Turismo, AECIT (coord.) Balance Anual 2016. Síntesis. Madrid.
- Figuerola, M. (2017). La internacionalización de la sanidad española. En: Fundación Economía y Salud (coord.) Las 100 medidas de la sanidad española 2017. FES. Madrid.
- Figuerola, M. (2018). La certificación en el turismo de salud. En: "Modelos de gestión e innovación en turismo" (coord.) THOMSON REUTERS ARANZADI. Madrid.

OTRAS COLABORACIONES

- Coordinadora del grupo de trabajo nacional para la creación de la normativa turística de las viviendas de uso turístico en 2013. Y del grupo de trabajo nacional para la categorización del turismo rural en España en 2012.
- Consultora del Banco Mundial, colaborando en la actualidad con uno de sus órganos ejecutivos IFC (International Finance Corporation).
- Cofundadora de Thinkeers. Think Tank de reflexión sobre la Economía Digital.
- Miembro activo de la Asociación Española de Expertos científicos del Turismo (AECIT).
- Participación habitual en diversas conferencias, mesas redondas y seminarios (referencias y ponencias disponibles).
- Colaboraciones periódicas como columnista en la revista especializada "NEXOTUR".
- Convenor/Presidenta para ISO WG2 "Health Tourism Services" desde 2016.
- Coordinadora área internacional de la Fundación Economía y Salud desde 2015.

DATOS PERSONALES

Nombre: **Ana Francisca Guimarães**

Fecha de nacimiento: 6 de noviembre de 1990

FORMACIÓN ACADÉMICA

- **Julio 2014** — **Licenciatura en Lenguas,** Literaturas y Culturas – especializada en enseñanza inglés/español, de la Facultad de Letras de la Universidad de Porto (FLUP).
- **Julio 2016** — Curso de Especialización en enseñanza de portugués, Facultad de Letras de la Universidad de Porto (FLUP).

OTRA FORMACIÓN

- **Enero 2015** — Curso intensivo de Chino – nivel I, organizado por la Facultad de Letras de la Universidad de Porto (FLUP).
- **Julio 2016** — Prácticas como profesora L2 / Lengua extranjera en el marco del Master en portugués Lengua extranjera de la Facultad de Letras de la Universidad de Porto (FLUP).

IDIOMAS

- **INGLÉS** — Nivel C1
- **ESPAÑOL** — Nivel B2.2
- **ALEMÁN** — Nivel A2.2
- **FRANCÉS** — Nivel A2.2

EXPERIENCIA DOCENTE

- Traductora de artículos y disertaciones de portugués a inglés/español.
- Profesora a domicilio de portugués/ inglés/ español.
- Profesora de español, portugués e inglés en el centro de estudios "Aprender a estudar", Porto. Durante el curso escolar 2013-2014.
- Profesora de inglés - Nivel I Conversación, en la Universidad Sénior Eugénio de Andrade, Porto. Durante el curso escolar 2014-2015.
- Profesora de inglés de actividades extraescolares de EB1/JI Nossa Senhora de Campanhã; EB1/JI Lordelo do Ouro; EB1/JI do Bom Sucesso e EB1/Ji do Lagarteiro. Durante los cursos escolares 2015-2016 y 2016-2017.

DATOS PERSONALES

Nombre: **Carla Sofia Guerreiro Machado**

Fecha de nacimiento: 15 de abril de 1975

FORMACIÓN ACADÉMICA

- **Desde septiembre 2011**
  Programa de Doctorado en Técnicas y Métodos Avanzados en Información, Comunicación y Documentación
  Terminando la tesis: *"La construcción de una marca spa diferenciada por género: el caso del Algarve y su vinculación al turismo de salud y bienestar"*.
  Universidad de Murcia.

- **2011**
  Programa de Doctorado en Economía y Gestión de Empresas
  Disertación sobre el tema: *"Turismo de salud y bienestar en el Algarve - comportamiento de los consumidores de SPA, diferencias de género"* .
  Universidad Politécnica de Cartagena.

- **2015**
  Master en Organización de Empresas
  (DEA)

- **2002**
  Máster en Marketing

- **1998**
  Licenciatura en Marketing
  Escuela Superior de Gestión Hotelera y Turismo de la Universidad del Algarve.

- **1996**
  Diplomatura en Gestión
  Universidad del Algarve.

OTRA FORMACIÓN

- **2018** — **Diploma de Marketing Digital**
  Google & Interactive Advertising Bureau.

- **2015** — **Título de Especialista de Reconocida Experiencia y Competencias Profesionales en Marketing y Publicidad, CNAEF 342**
  por la Universidad del Algarve, el Instituto Politécnico de Lisboa y el Instituto Politécnico de Setúbal.

- **2014** — **Título de Especialista en Grado Senior Manager de Profesional de Marketing**
  por la Asociación Portuguesa de Profesionales de Marketing.

- **2014** — **Diploma Profesional en Marketing Digital**
  por Digital Marketing Institute, Irlanda.

IDIOMAS

- **PORTUGUÉS** — Lengua materna
- **INGLÉS** — Excelente
- **ESPAÑOL** — Excelente
- **FRANCÉS** — Básico

EXPERIENCIA PROFESIONAL

- **Desde mayo 2018** — **Digital Group Portugal** (Lisboa / Faro / Madrid). Agencia de Marketing Digital.
  Digital Marketing Consultant - Business Developer.

- **Febrero 2014 a abril 2018**

  Inesting, Marketing Tecnológico, S.A. (Lisboa / Faro) Agencia de Marketing Digital.
  Digital Marketing Consultant - Business Developer y Directora de la Academia de Marketing Tecnológico.
  http://www.inesting.com/
  http://academia.marketingtecnologico.com/

- **Desde 2003**

  Apoyo en consultoría y marketing en diversos proyectos.
  Responsable de la elaboración de un Plan Estratégico de marketing y de un estudio de SPA, en Faro (2004)

- **Desde septiembre 2006**

  GAIM – Gabinete Académico de Investigación y Marketing (Loulé)
  ONG – Oficina de investigación y Consultoría.
  Coordinadora de Marketing y proyectos.
  Socia fundadora y Miembro de la dirección.
  http://www.gaim.pt/equipa.php

- **Desde 2005**

  APEMIP - Associação dos Profissionais e Empresas de Mediação Imobiliaria de Portugal
  Asociación sin ánimo de lucro.
  Formadora de Marketing Imobiliario, Digital y Ventas.

- **Desde 2000**

  Formadora profesional para empresarios en diversas entidades, entre ellas ANJE, NERA, Gota Verde, Fundação da Juventude, SOPROFOR...
  CAP nº EDF 1885/2000 DG.

- **De 2013 a 2016**

  ETIC Algarve (Portimão / Faro)
  Formadora en el área da comunicación, eventos, marketing, gestión da innovación, tendencias, retail design, merchandising y promociones, pensamiento estratégico.
  http://www.eticalgarve.com/formadores

- **Desde 2012**

  Orientadora en diversos Masters y proyectos y Jurado en Tesis Doctorales.

EXPERIENCIA DOCENTE UNIVERSITARIA - MARKETING

• **Desde septiembre 2009**	Profesora adjunta de Marketing Universidad del Algarve – Escuela Superior de Gestión, Hotelería y Turismo (ESGHT- Faro) Centro Público. http://esght.ualg.pt/home/pt/content/docentes-1
• **Febrero 2001 a Octubre 2014**	Profesora de Marketing y Coordinadora de la licenciatura en Gestión y Mediación Inmobiliaria. INUAF – Instituto Superior Dom Afonso III en Loulé. http://www.inuaf-studia.pt/

PUBLICACIONES / ARTÍCULOS / LIBROS

- Diciembre 2016 – resumen titulado "Wellness Tourism", publicado en el libro de actas de la IFTH – Water Heritage and Sustainable Tourism, Universidade Portucalense, Porto.
- Noviembre de 2013 – resumen titulado " Turismo de salud y bienestar, diferencias de género en los spas", publicado en la Tourism & Management Studies International Conference – Algarve 2013.
- Mayo de 2012 – resumen titulado "Comportamiento de los consumidores de spas en el Algarve – diferencias de género", na Revista Turismo & Desenvolvimiento de la Universidad de Aveiro.
- Noviembre de 2010 – artículo "Turismo de Salud y Bienestar en Portugal características y perfil del consumidor" publicado por la Revista Economía Empresarial y Turismo, en el ámbito de una comunicación en el siglo XXI, Seminario Hispano-Luso de Economía empresarial, en la Universidad de Vigo.
- Febrero de 2010 – artículo "Turismo de Salud y Bienestar en Portugal" publicado en las actas de las Jornadas Luso Españolas de Gestión científica de la Escuela Superior de Ciencias Empresariales del Instituto Politécnico de Setúbal.
- De Mayo a Noviembre de 2006 – Participación en la redacción del Libro sobre el estudio "Almancil y las Novas Oportunidades de Negocio - Un estudio sobre o pasado, presente y futuro de Almancil desde el punto de vista de sus residentes"
  http://www.gaim.pt/publicacoes.php
- Luis, M., Sousa, F., Dias J. e Machado, C. (2009). Criminalidad y Tóxico dependencia en el Algarve: un estudio de investigación. Revista INUAF Studia ,12 (CD-Rom)
- Luis, M. e Machado, C. (2007). Crear innovación y dinamismo en el mercado algarvío a través de un socio privado: investigar y reaccionar. Tesis del 13º Congreso del Algarve, pp 803-806.

DATOS PERSONALES

Nombre: **Mª Carmen Pardo López**

Fecha de nacimiento: 24 de septiembre de 1971

FORMACIÓN ACADÉMICA

- **Enero 2005 - enero 2016**
  Doctorado en Turismo. DEA
  obtenido en Julio 2007: "Re-ingeniería de procesos y mejora continua en hotelería".
  Tesis doctoral: "Análisis del gobierno multinivel en turismo. Estudio de casos en la Península Ibérica"
  (defendida en enero 2016).

- **2001 - 2002**
  Posgrado (título experto universitario) en Marketing y Turismo
  Universidad Politécnica de Valencia – UNED.

- **1997 - 1998**
  Curso Superior (posgrado) en Dirección y gerencia hotelera
  ICE - Universidad Politécnica de Madrid.

- **1994 - 1996**
  Máster universitario en Unión Europea
  Especialidad: Economía.
  UNED. Tesina: "Cohesión económica y social: teoría y práctica".

- **1989 - 1994**
  Licenciatura en Económicas y Empresariales
  Universidad de Santiago de Compostela.

EXPERIENCIA PROFESIONAL

• **Desde septiembre 2015**	**Directora (y docente) Máster en Inteligencia Turística** NEXT IBS – Universidad de Lleida. **Socia-gerente de la empresa Galaxipotential lda.** Consultoría, en Turismo, Formación & Desarrollo de producto.
• **Octubre 2012 a agosto 2015**	**Diputada autonómica Parlamento de Galicia** **Portavoz de Exteriores** (Unión Europea, Euro-región y cooperación al desarrollo)
• **Mayo 2009 a septiembre 2012**	**Secretaria General para el Turismo** Xunta de Galicia. Consejera Delegada de la empresa pública Xacobeo, SA; Presidenta Instituto de Estudios Turísicos, Presidenta Turgalicia S.A (publico-privada).
• **2007 - 2009**	**Teniente de Alcalde Ayuntamiento de Verín** (promoción económica, eurociudad Chaves-Verín, medio ambiente, régimen interno, turismo).
• **2003 - 2006**	**Directora de Calidad** (Starwood Hotels & Resorts), Porto Hasta mayo de 2006. **Directora de Recursos Humanos y Formación** (desde 2003) Green Belt (Six Sigma), desde abril 2005.
• **2000 - 2002**	**Directora Recursos Humanos y Formación** (Club Mediterranée, multinacional francesa) España y Portugal.

• **Junio 1998 a diciembre 1999**	**Asesora del Gabinete del Consejero** (Consejería de Agricultura y Política Agroalimentaria y Desarrollo Rural, Xunta de Galicia).
• **Diciembre 1997 a junio 1998**	**Asistente del Director de Calidad y Desarrollo Tecnológico** (Beca de especialización) Secretaría de Estado de Turismo, Turespaña.
• **Mayo 1997 a noviembre 1997**	**Ayuntamiento de Verín** Agente de Empleo y Desarrollo Local.
• **1995 - 1996**	**Caixa Galicia** Programa Tupra de formación de directivos.

IDIOMAS

• **INGLÉS**	Fluido (oral y escrito) Titulación Escuela Oficial de Idiomas (5 años) y del Instituto de Lenguas (Facultad de Filología) Curso de inglés empresarial
• **FRANCÉS**	Fluido (oral y escrito) Alliance Française (5 años) y titulación Escuela Oficial de Idiomas (5 años) Curso en La Sorbona
• **PORTUGUÉS**	Fluido (oral y escrito) Titulación Escuela Oficial de Idiomas (5 años) y Curso en la Casa do Brasil (Madrid)
• **CASTELLANO Y GALLEGO**	Lenguas maternas

OTROS DATOS DE INTERÉS

- **Docencia universitaria, actividad esporádica en España y Portugal**

  En Portugal:

  - Universidad privada Instituto Superior D. Afonso III, donde impartió dos cuatrimestres de la asignatura de Marketing Turístico en la Licenciatura de Marketing (cursos 2003-2004 e 2004-2005); Loulé; Algarve.

  - En la misma institución universitaria, impartió un módulo de Calidad Turística en 2010 en la Licenciatura de Gestión del Turismo.

  - Universidad Católica, Porto, módulo de Marketing Turístico, junio 2018.

  En España:

  - Actualmente, en el Máster en Inteligencia Turística de NEXT IBS - Universidad de Lleida, imparte módulos en las asignaturas de "La inteligencia turística y las AAPP" y "La Inteligencia Turística y las empresas privadas locales y globales".

  - Universidad Antonio de Nebrija, impartió clases en el Master de Gestión de Empresas Turísticas (ediciones 2007-2008 y 2008-2009), el módulo de Organización y Recursos Humanos en las empresas turísticas. Madrid.

- **Cursos / seminarios**

  Una treintena, relacionados con la Economía en general, el sector turístico y los recursos humanos, desde 1990.

- **Formación de formadores**

  (CAP, Portugal 2016)

- **Ponencias en foros, seminarios y congresos**

  Nacional y extranjero, aproximadamente 40 en los últimos 8 años.

PUBLICACIONES / ARTÍCULOS / LIBROS

Publicaciones no científicas:

- "Termalismo y sostenibilidad". Publicado por Eixo Atlântico do Noroeste Peninsular. 5 de junio de 2017.
- "La política comunitaria en materia de turismo: impulso y promoción". Publicado por Eixo Atlântico do Noroeste Peninsular". 9 de enero de 2012.
- "Turismo, Competitividad, la palabra mágica" Publicado en ABC. 5 de noviembre de 2011.

- "Abriendo las puertas de Galicia". Publicado en El Correo Gallego. 31 de diciembre de 2009.
- "Eurociudad Chaves-Verín: un Instrumento de Desarrollo económico y Social"; Revista de estudios de la Euro-región. 2008.
- "El modelo turístico español: en crisis?" Editur, 1997.

Publicaciones científicas:

- "Informe sobre el Turismo en la provincia de Lugo", Documentos do Eixo Atlântico Depósito Legal: ISBN:978-989-99729-0-2. Eixo Atlántico do Noroeste Peninsular, Noviembre 2016.
- "A Comparative Study of Thermal Legislation in the Galicia–North Portugal Euroregion". Editors: Peris-Ortiz, Marta, Alvarez-García, José. Springer, 2015. ISBN 978-3-319-11490-3978-3.
- " La gestión del talento en el sector del turismo de salud y bienestar"; Conferencia Internacional de Innovación y Turismo, Palma de Mallorca, Septiembre 2006 (comunicación científica premiada).
- "Un nuevo producto turístico: el turismo de aldea" Título: O Marketing en Caleidoscopio, INUAF, 2004. Depósito Legal: nº 151517/00. ISBN: nº 978-972-9908.

DATOS PERSONALES

Nombre: **María José Pardo Paz**

Fecha de nacimiento: 12 de septiembre de 1974

FORMACIÓN ACADÉMICA

- **Junio 2001** — **UNED**
  Licenciada en Derecho

OTRA FORMACIÓN

- **Septiembre 2016** — LEI 40/2015, do 1 de outubro, de réxime xurídico do sector público.
- **Febrero a junio 2014** — Perfeccionamiento de Xefatura de Sección.
- **Mayo a julio 2011** — Iniciación al protocolo oficial e institucional.
- **Mayo a julio 2008** — Estatuto básico do empregado público na modalidade de teleformación.
- **Mayo a julio 2008** — XUMCO2, Xestión de fondos europeos.
- **Mayo a julio 2004** — Xestión presupuestaria.

EXPERIENCIA PROFESIONAL

- **Desde febrero 1993** — Ingreso como Funcionaria de Carrera del Cuerpo Administrativo.
- **Junio 2009 a junio 2012** — Jefa de Secretaría y Gabinete en la Secretaría Xeral del Turismo de la Xunta de Galicia.

IDIOMAS

- **INGLÉS** — Medio
- **CASTELLANO Y GALLEGO** — Lenguas maternas

5. SOCIOS DEL PROYECTO

Diputación de Salamanca

EUROCIDADE CHAVES-VERIN | AECT

ZASNET AECT

DIPUTACIÓN DE HUELVA

Odiana

AIMRD
Asociación Ibérica de Municipios Ribereños del Duero
Associaçao Ibérica de Municipios Ribeirinhos do Douro

triurbir, A.E.I.E.
TRIANGULO URBANO IBERICO-RAYANO
Cáceres • Plasencia • Castelo Branco • Portalegre

CEC
CÂMARA DE COMÉRCIO E INDÚSTRIA DO CENTRO

EIXO ATLÂNTICO
DO NOROESTE PENINSULAR



Destino Fronte(i)ra

Interreg
España - Portugal
Fondo Europeo de Desarrollo Regional
Fundo Europeu de Desenvolvimento Regional

UNIÓN EUROPEA
UNIÃO EUROPEIA