

SERIES DE INVESTIGACIÓN DE **REOALCEI II**

Editores

Lisandro José Alvarado-Peña

Milagros del Carmen Villasmil Molero

**INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA
E INTERDISCIPLINARIEDAD
PARA LA TRANSFORMACIÓN
DE LAS ORGANIZACIONES**





**Series de investigación REOALCEI II.
INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA
E INTERDISCIPLINARIEDAD
PARA LA TRANSFORMACIÓN DE
LAS ORGANIZACIONES**

**Research Series REOALCEI II.
Scientific research and interdisciplinarity for
the transformation of organizations**

USA, Noviembre/November 2023

Cómo citar / How to cite: Alvarado-Peña, L., Villasmil Molero, M. (2023). *Series de investigación REOALCEI II. Investigación científica e interdisciplinarietà para la transformación de las organizaciones*. [Research Series REOALCEI II. Scientific research and interdisciplinarity for the transformation of organizations] High Rate Consulting/REOALCEI. <https://doi.org/10.38202/seriesinvreolcei2>

Portada / Cover: Ronald Morillo

Diseño / Graphic design: Manuel Briceño / Ronald Morillo

Revisión de estilo / Style review: Fidas Arias Odón

ISNI High Rate Consulting: <https://isni.org/isni/0000000492376119>

e-ISBN: 979-8-9875607-7-8

High Rate Consulting, Corp. Plano, TX. 75025 | Phone: +1 786 566 0795 | Email: wile@higrateco.com



ESTE LIBRO HA SIDO ARBITRADO POR PARES CIEGOS Y ES PRODUCTO DE INVESTIGACIÓN.
THIS BOOK HAS BEEN REVIEWED BY DOUBLE BLIND PEERS AND IS PRODUCT OF RESEARCH.

Índice

Presentación

Prólogo

- 19** Capacidad regulativa para garantizar la calidad de los productos investigativos en universidades públicas | Lisandro José Alvarado-Peña, Rosas Amadeo Amaya Saucedo, Rodolfo Valentín Muñoz Castorena, Alejandro Arango Correa y Rubén Carlos Álvarez Díez
- 33** Con el uso de la Teoría del Actor-Red ¿participamos en la construcción de un nuevo paradigma en los Estudios Organizacionales? | Ricardo Jimeno Espadas
- 47** Horizonte del empleo en COVID-19 y estrategias administrativas gubernamentales en México | Rubén Macías Acosta, Manuel Díaz Flores y Oscar Daniel Richarte Martín
- 59** Gestión financiera en MIPYMES de la ciudad de Popayán, Colombia | Héctor Sánchez Collazos
- 73** Adaptación y resiliencia del turismo post-covid de Santiago de Compostela, España | Karla Rosalba Anzaldúa Soulé y Xosé Manuel Santos Solla
- 87** Desarrollo Productivo - Industria 4.0 en MIPYME de Aguascalientes, México | Loecelia Guadalupe Ruvalcaba-Sánchez, Lucía Lladser, Sara García y Andrea Becerra
- 101** Responsabilidad social empresarial (RSE) en Latinoamérica, los beneficios de su implementación en Pymes | Luis Alfredo Vega Osuna, Xicoténcatl Reyes Bazúa, José Alfredo Inzunza, Ignacia Murillo y Víctor Martín Pantoja Gómez

Capítulo 5

Adaptación y resiliencia del turismo post-covid de Santiago de Compostela, España

Karla Rosalba Anzaldúa Soulé

<https://orcid.org/0000-0002-2161-842X>

Xosé Manuel Santos Solla

<https://orcid.org/0000-0001-8088-7454>

Cómo citar: Anzaldúa Soulé, K., Santos Solla, X. (2023) Adaptación y resiliencia del turismo post-covid de Santiago de Compostela, España. En Alvarado-Peña, L., Villasmil Molero, M. (2023). *Series de Investigación REOALCEI II. Investigación científica e interdisciplinariedad para la transformación de las organizaciones*. High Rate Consulting/REOALCEI. <https://doi.org/10.38202/seriesinvreoalcei2.5>

Resumen

La pandemia, en diversos sectores económicos, provocó desequilibrios sociales y económicos de forma directa e indirecta, como en la actividad turística, cuya trascendencia, permanencia y profundidad aún se están analizando. Es el caso de Santiago de Compostela, uno de los tres centros de peregrinación del cristianismo con más visitas a nivel mundial. El objetivo fue analizar la adaptación ante el cambio disruptivo o crisis del destino turístico, con el fin de identificar criterios esenciales que caractericen iniciativas positivas, adaptativas y resilientes. La metodología fue cualitativa, con enfoque de percepción de expertos a partir de la revisión documental de fuentes secundarias (medios de comunicación, planes, programas, informes e iniciativas públicas). Santiago registró un descenso de peregrinos de hasta el 80% en las rutas, las personas que quedaron sin empleo llegaron a 444,7, la facturación hotelera fue -78,9%. Las respuestas institucionales apostaron por aplicar protocolos sanitarios, planes de sostenibilidad, insertar innovación (congresos virtuales, audioguías), digitalización para promover el consumo, estrategias innovadoras de comunicación y promoción, constituir una cadena de valor, diversificar el modelo de negocio, emitir bonificaciones tributarias y apoyo financiero. Santiago mostró una evolución positiva a corto plazo, y se espera que a largo plazo las acciones logren mitigar los efectos económicos y sociales causados por la pandemia.

Palabras clave: turismo, pandemia, Santiago de Compostela, resiliencia, crisis.

Adaptation and resilience of post-covid tourism in Santiago de Compostela, Spain

Abstract

The pandemic, in various economic sectors, caused social and economic imbalances directly and indirectly, such as tourism activity, whose significance, permanence and depth are still being analyzed. This is the case of Santiago de Compostela, one of the three Christian pilgrimage centers with the most visits worldwide. The objective was to analyze the adaptation to disruptive change or crisis of the tourist destination, to identify essential criteria that characterize positive, adaptive and resilient initiatives. The methodology was qualitative, with an expert perception approach based on the documentary review of secondary sources (media, plans, programs, reports, and public initiatives). Santiago registered a decrease in pilgrims of up to 80% on the routes, the number of people who were left unemployed reached 444.7, and hotel turnover was -78.9%. The institutional responses opted to apply health protocols, sustainability plans, insert innovation (virtual congresses, audio guides), digitalization to promote consumption, innovative communication, and promotion strategies, establish a value chain, diversify the business model, issue tax credits and financial support. Santiago showed a positive evolution in the short term, it is expected that in the long term the actions will mitigate the economic and social effects caused by the pandemic.

Keywords: tourism, pandemic, Santiago de Compostela, resilience, crisis.

Introducción

La ciudad de Santiago de Compostela es provincia de La Coruña, capital de la comunidad autónoma de Galicia. Se localiza al noroeste de España, tiene una altitud de 260 metros sobre el nivel del mar y se localiza a 30 kilómetros del océano Atlántico.

En sus inicios la ciudad de Santiago era un sitio romano, que al paso de los años se convirtió en una necrópolis. Sin embargo, el develamiento del sepulcro del apóstol Santiago en el siglo IX fue un punto decisivo en la historia política y espiritual de Europa: Santiago de Compostela emprendió su progreso en la Edad Media hasta ser uno de los centros de peregrinación del cristianismo, junto con Roma y Je-

rusalén. Este recorrido de peregrinos (el Camino de Santiago) atrae miles de peregrinos y turistas todos los años, quienes disfrutan visitando una ciudad auténtica e histórica declarada Patrimonio de la Humanidad por la UNESCO en 1985 (Universidad de Santiago de Compostela, 2016).

En Compostela se oferta tradición, modernidad y espiritualidad conmemorada en los últimos Años Santos como se observó en los años 2021 más 2022. La ciudad cuenta con vestigios, que se muestran en 16 museos, y la impresionante fortuna de su arquitectura contemporánea, expresiones culturales como: verbenas populares hasta espectáculos anuales

de música, cine y teatro, exhibiciones permanentes e itinerantes administrada por iniciativas públicas y privadas administradas por la Universidad de Santiago, cuyos salones añaden 23 mil alumnos a una población estable de alrededor de 100 mil compostelanos (Turismo de Santiago de Compostela, 2022).

Actualmente, la capital gallega es una ciudad cosmopolita en la que conviven tradición y modernidad. Es una de las ciudades más visitadas de Galicia. Cuenta con un equipamiento turístico de establecimientos de alojamiento que supera las 10,700 plazas: 3,500 hoteles, 5,000 plazas de equipamientos para congresos y convenciones y una gran oferta gastronómica (Turismo de Santiago de Compostela, 2022).

El perfil de visitante en Santiago de Compostela es un tipo de turista cultural de edad madura. La principal motivación es la peregrinación que se realiza para visitar la ciudad (Centro de Investigación Turística, 2018).

Dentro de las Ciudades Patrimonio de la Humanidad de España, Santiago tiene un grado de notoriedad con atributos de marca del 4.3% con 1 mención (Top of mind) y con un 23.1% con el resto de las menciones, ocupando el 7 lugar entre las ciudades del grupo, es relacionada con la cultura. Sin embargo, para la reactivación del turismo se hace la propuesta de atraer nuevos viajeros potenciales (Grupo de Ciudades Patrimonio de la Humanidad, 2020).

Con la llegada de la pandemia el destino turístico Santiago de Compostela tuvo un desequilibrio en el ámbito económico y social, provocando la necesidad de generar nuevas estrategias de adaptación y resiliencia para afrontar diversos problemas sociales y económicos que enfrente el sector turístico, por lo tanto, el objetivo del proyecto fue analizar las estrategias de adaptación ante el cambio disruptivo o crisis del destino turístico, con el fin de identificar criterios esenciales que caractericen iniciativas positivas, adaptativas y resilientes.

Durante el estudio participaron en la coordinación del proyecto del destino turístico Santiago, dos académicos de la Universidad de Compostela y 10 investigadores de diversas universidades de ciudades españolas como: Madrid, Barcelona, Canarias, Girona, Granada, Zaragoza, Baleares. Para el estudio se aplicó la metodología cualitativa, con enfoque de percepción de expertos a partir de una investigación documental de diversas fuentes como: documentos oficiales emitidos por instituciones públicas, privadas y revisas científicas, la selección de la información fue dentro del periodo 2019-2023, con el fin de analizar la dinámica reciente de la afluencia turística, los efectos de la pandemia en el destino a nivel global y por sectores, la respuesta de las institucionales a escala local en materia de turismo.

Dinámica reciente de la afluencia turística

El análisis aborda cambios en la afluencia turística; en el año 2019 los viajeros extranjeros reflejaron mayor afluencia en mayo, junio, septiembre y octubre, para el año 2020, específicamente en los meses de abril, mayo y junio, se identificó una gran disminución de visitantes por la pandemia, sin embargo, a partir del mes de julio se registró un crecimiento de visitantes residentes españoles de 24,755

frente a 5,168 residentes extranjeros, impacto que se consideró fue las restricciones de visita en la parte internacional según la Organización Mundial de la Salud y la incertidumbre sanitaria y económica que se vivió. En el año 2021 se registró un crecimiento de visitantes residentes nacionales en los meses de julio con 62,615 y agosto con 80,744 y en lo que respecta a los residentes extranjeros tuvo un au-

mento en septiembre con 26,983 y octubre de 29,162.

En el año 2022 registro un incremento de residentes nacionales en los meses de julio 62,659 y agosto 73,924 y en lo que respecta a la visita de residentes extranjeros fue registrado en los meses de septiembre con total de 54,272 y octubre 50,167 (Instituto Nacional de Estadística [INE], 2022a), finalmente en el año 2023 el mes de marzo tuvo un aumento de 33,012 residentes nacionales y 19,517 extranjeros (INE, 2023a).

El número más alta de pernoctas del turismo nacional se identifica en los meses de agosto, en el año 2019 con 124,492, en el 2020 con 78,623, 2021 con 156,498 y en el 2022 con 139,817 pernoctas, lo que refleja una recuperación paulatina del turismo.

En el año 2019 el turismo extranjero mantenía una mayor afluencia comparada con los años 2020, 2021, 2022 y 2023. El registro de mayores pernoctas del turismo extranjero en el año 2019 fue en el mes de septiembre con 93,674 y el dato más grande que se ha registrado en el año 2020 es la del mes de enero con 15,804, en el 2022 en el mes de septiembre con 92,784 y en el 2023 en el mes de marzo con 36,541 pernoctas (INE, 2023a).

La estancia media en el año 2019 no rebasó los dos días hasta el año 2020, teniendo un repunte en el mes octubre con 2.62 días y para el año 2021 el registro mayor fue en el mes de enero con 3.10 días, sin embargo, a partir del año 2022 hasta el mes de marzo del 2023, la estadía no rebasa los 2 días (INE, 2023b).

El destino turístico urbano de Galicia, Santiago de Compostela, fue líder del ranking en cuanto al número de noches de establecimientos hoteleros en el año 2019, presentó 918 mil noches, cifra que supone un 14% del total de la comunidad, en cuanto al año 2020, todos los destinos presentan una disminución visible, aunque para el 2021 se presenta una recuperación notable, pero todavía se está con dos puntos por debajo de lo que se tenía

hace dos años (Turismo de Galicia, 2020).

Por otro lado, Santiago al ser una de las ciudades más visitadas de la Comunidad Autónoma de Galicia, presentó una presión turística fuerte y cierta percepción de saturación turística. Estas sensaciones están presentes en los informes del Observatorio Turístico del GCPHE previos a la pandemia, como aparece en los siguientes datos: La presión turística, media en viajeros alojados por residente en el 2018, era de 7,5, la más alta de las ciudades del grupo (Grupo Ciudades Patrimonio de la Humanidad de España [GCPHE], 2018), asimismo, en el año 2020, la opinión de los viajeros respecto a lo que menos les gusta, en primera posición se encuentra la masificación con un 53,7% (Grupo Ciudades Patrimonio de la Humanidad de España, 2019).

El auge de la vivienda turística continúa mostrando un crecimiento, tan solo en el año 2017 a 2018 la oferta hotelera tuvo un decrecimiento del -1% y la oferta de vivienda turística un aumento del 56%. Mostrando que la saturación de vivienda turística multiplica a la hotelera con una ratio de 4 veces. Las viviendas de uso turístico son un problema en algunas ciudades. El acelerado incremento está al margen del control de las administraciones, crea actos difíciles en las ciudades, como Santiago.

Urbantur 2016 valoraba que en Santiago había 2.907 plazas en pisos, lo que supone una presión de 138.38 plazas por cada 1.000 habitantes, la más alta de España (de un total de 22 ciudades analizadas), por arriba de Barcelona (Exceltur, 2016). Por otro lado, un estudio de Turismo de Santiago comprobó que la cantidad de plazas en viviendas de uso turístico era de 4.300, de las que un 75% está en escenario anormal. Este último estudio cartográfico aporta visualmente un incremento en la concentración de la oferta en el centro histórico (Santos y López, 2019).

Según los datos del Registro de Empresas y Actividades Turísticas de Galicia (REAT),

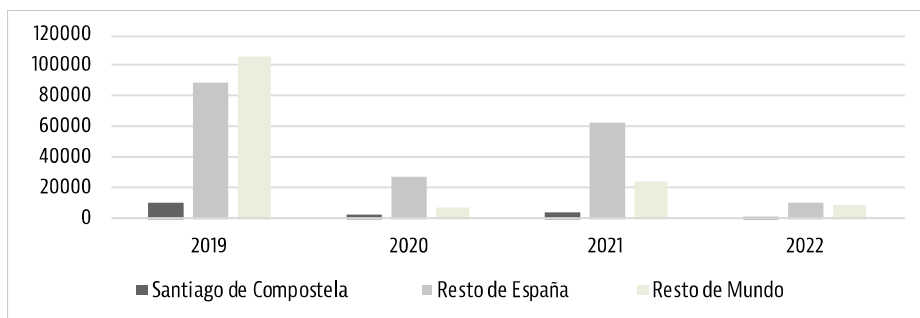
Santiago en el año 2020 presentó un total de 3,766 plazas. Para el 2021 un total de 3,679 plazas, para el 2022 unas 3,671 plazas y para el 2023 presentó 3,671 (Turismo de Galicia, 2023).

En cuanto al número de consultas presenciales en las oficinas de turismo municipal de Santiago de Compostela (Turismo de Santiago de Compostela, 2022), se observó que en el 2019 las consultas por visitantes internacionales eran mayor con un 106,253, seguido de nacionales con 89,161 y por último, locales con un 10,371 personas, para el 2020 las consultas por visitantes tuvieron una caída por el ori-

gen de la pandemia del Covid-19 y todas las restricciones de viaje que se aplicaron para reducir los contagios, es por ello, que las consultas internacionales tuvieron una caída registrando solo 7,987, seguidos de nacionales 28,319 y locales 2,726, para el año 2021 existe un repunte de consultas, en su mayoría son nacionales con un 62,779 y seguido de las internacionales con un 62,779 y por locales 4,775 personas, posteriormente, en el primer cuatrimestre las consultas a nivel nacional siguen siendo mayor con 10,490, seguidas de los internacionales con 8,885 y los locales 1,773, Gráfico 1:

Gráfico 1.

Consultas presenciales en las oficinas de turismo municipal de Santiago de Compostela 2019-2022



Nota: Turismo Santiago de Compostela (2022).

Según los datos del GCPHE (2020) los principales indicadores y posicionamiento competitivo de la marca Santiago de Compostela reflejaron que es importante trabajar con la notoriedad sugerida para que no exista una debilidad en el conoci-

miento de la marca. En cuanto a los elementos que más relaciona el viajero son el patrimonio, cultura, tradición e historia, sin embargo, el viajero no aprecia lo relacionado con otros elementos como: la naturaleza, relax, aventura o sostenibilidad.

Efectos de la pandemia sobre el destino, a nivel global y por sectores

La pandemia a nivel mundial en diversos sectores de la economía provocó graves desequilibrios sociales y económicos de forma directa e indirecta, tal como lo refleja la actividad turística, por lo que, el transcendencia, tiempo y hondura aún se continúan analizando.

El Camino de Santiago, como hecho global, no se ha aislado de sus efectos. Las limitaciones de movimiento de todo tipo, el cierre de fronteras, las fases de aislamiento, las prohibiciones asignadas a los negocios en especial a los hoteles y restaurantes, la crisis económica, el miedo y la incertidum-

bre generaron una caída en las visitas de peregrinos en el año 2020, provocando frustración, ya que se tenía una creciente evolución positiva del Camino desde hacía muchos años y se tenía optimistas previsiones para el presente (Dolores, 2020).

De acuerdo con, el análisis de la evolución de peregrinos, por rutas con relación al número de Compostelas (documento que certifica el haber realizado el Camino a Santiago) emitidas por la Oficina del Peregrino, se produjo una caída del 84,5% en 2020 comparado con el 2019, registrando cerca de 54 mil Compostelas. Esta caída, sin precedentes en la serie histórica, deja el nivel final de este año en niveles de fin de siglo pasado. Hay que remontarse al año 1998 anterior al Jacobeo 1999 para encontrar una cifra inferior.

Lejos de lo inicialmente previsto, el Camino de Santiago no tuvo los resultados esperados en el momento de la desescalada primaveral, cuando fue una recuperación importante porque es un viaje, una ruta, que se hace en aislamiento, con pocos contactos entre personas y cerrado al círculo más cercano de familiares o amigos, y en espacios abiertos. El descenso afecta a todos los mercados de origen, con descenso del número de peregrinos españoles un 75%, hasta unos 37 mil y extranjeros de alrededor del 92%, hasta casi 17 mil. Por primera vez desde 2011, en un contexto muy diferente, el volumen de peregrinos españoles supera al de extranjeros con un "gap" de 20 mil en este caso (Junta de Galicia, 2020).

El descenso del volumen de peregrinos afecta considerablemente a todas las rutas de Compostela, aunque se precisan algunas diferencias que modifican ligeramente sus pesos. Las caídas igualan o superan el 80% año atrás en todas las carreteras, especialmente en la Portuguesa de la Costa y en la Vía de la Plata, con un 88% en este caso, salvo en dos rutas concretas: el Camino Primitivo, en el que el descenso se sitúa en un 70% y el Camino de Invierno con un descenso en este caso del 61% interanual.

En este contexto negativo; el Camino Francés sigue registrando el mayor volumen de peregrinos, absorbiendo el 53,4% del total del porcentaje. El resto se reparte en el de las rutas, destacando el Camino Portugués con un 23,9%, porcentaje que incluye las dos variantes, interior y costa. Estas dos rutas son principalmente las que más sufren en este 2020, no solo en cuanto a su volumen con la caída de peregrinos, sino también en cuanto al peso y representatividad total. En este contexto negativo, las rutas alternativas ganan peso, destacando en intensidad el camino del Norte y Primitivo, superan en casi dos puntos el peso del 2019 (Junta de Galicia, 2020).

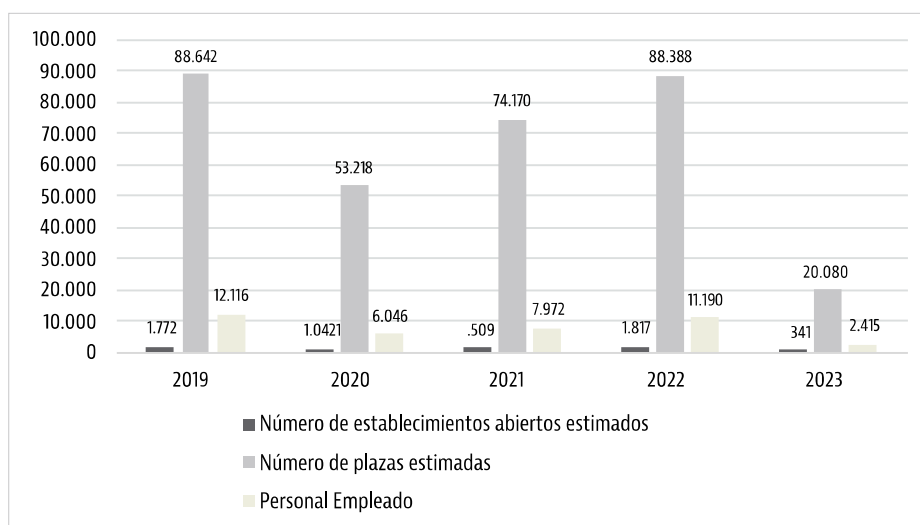
El análisis desde la perspectiva de la oferta hotelera en Santiago demuestra que en el 2019 había 1,772 establecimientos hoteleros abiertos, con 88,642 plazas y 12,116 personas empleadas, en el 2020 hubo 1,042 establecimientos, 53,218 plazas y 6,046 personas empleadas, año en que el sector hotelero tuvo un gran impacto, más de la mitad de los establecimientos cerraron y de igual forma se redujo el personal empleado, observándose el mayor impacto en los meses de abril, mayo y junio. Para el año 2021, paulatinamente, una recuperación de 1,509 establecimientos abiertos, 74,170 plazas y 7,972 personas empleadas, las cifras mejoran en los meses de septiembre y octubre.

En el primer trimestre del año 2022, se registraron 1,817 establecimientos, 88,388 plazas y 11,190 personas ocupadas y para el primer trimestre del año 2023 se tiene 341 establecimientos, 20,080 plazas y 2,415 personas ocupadas (Gráfico 2).

El barómetro de rentabilidad y el empleo de los destinos españoles en el balance 2019, destacó por un crecimiento de dos cifras de rentabilidad, con un RevPar de más 11.3% y empleo 7.4% (Exceltur, 2019), Ahora bien, en lo que respecta a los datos del INE en el año 2019 se tenía 26,805,000 de personas empleadas en el sector turístico y para el año 2020, se tuvo 22,358

Gráfico 2.

Oferta hotelera por año de Santiago de Compostela 2019-2023.



Nota: a partir de los datos de Instituto Nacional de Estadística (INE) (2023a).

personas, es decir, hubo un decremento de 444,7 personas que quedaron sin empleo (Instituto Nacional de Estadística (INE), 2020).

Las afectaciones a las viviendas de uso turístico también fueron notables, aunque destaca su flexibilidad. Según los datos por consejo del Registro de Empresas y Actividades Turísticas de Galicia (REAT), Santiago ocupó la segunda posición en el año 2020 con un 5,9 por ciento, en el 2021 se observó un decremento con el 4,9% (Turismo de Galicia, 2021) y para el cuarto trimestre del 2022 se observa un 4,7 por ciento (Turismo de Galicia, 2022).

Según el Barómetro de Rentabilidad de los destinos turísticos españoles en el balance año 2020 las ciudades de la España Verde con mayor posicionamiento con el turismo extranjero, ha tenido fuertes caídas en sus ingresos debido a la incipiente demanda de desde marzo, Santiago de Compostela presentó (-78,9% facturación, con un descenso en sus plazas del -28,3%, y de la rentabilidad del -64,3%). En cuanto al descenso de plazas hoteleras abier-

tas, comparando el total del 2019 contra el 2020 fue de -28,3% (-2090), en lo que se refiere al descenso de la facturación hotelera fue de -78,9% (Exceltur, 2020).

Santiago es el cuarto destino turístico urbano de España, de un total de casi medio centenar, que sufrió el golpe de la crisis derivada de la pandemia del covid. Así lo refleja un detallado estudio realizado por la asociación de grandes empresas turísticas Exceltur, basado en la actividad de los hoteles de estas ciudades en los meses de enero y mayo del año 2021, las pérdidas de ingresos son -84,3%, plazas cerradas -32,3% y una rentabilidad promedio de -76,7 % RevPAR, lo que demuestra una leve mejoría en lo que respecta a los viajes nacionales, pero las restricciones siguen bloqueando la demanda internacional, que fue prácticamente inexistente para los mercados británico, nórdico y de larga distancia (Exceltur, 2021b). Para el cierre del año, se identificó una caída algo más intensa, pero aún por debajo de la media, con ingresos: -35,1 %, plazas: -17,9%, RevPAR: - 21,4% (Exceltur, 2021a).

Respuestas institucionales a escala local en materia de turismo

Las estrategias de reactivación del turismo cultural y patrimonial (escenario post covid-2019) en Santiago de Compostela, tuvo como objetivo tener estrategias y planes para superar un futuro, con diversas atmosferas y la implantación de la vacuna, con acciones de seguridad que se efectúen y con la crisis económica en los viajeros, dependiendo de factores como su origen, su demografía, su nivel económico, o su propio estado de inmunidad entre otros (GCPHE, 2020).

En lo referente al plan de acción y la propuesta de las líneas de actuación para Santiago, se propuso intervenir en lo siguiente (GCPHE, 2020):

- Aumentar notoriedad de marca GCPHE.
- Aumentar, adecuar y personificar la propuesta a través de la innovación.
- Incrementar la digitalización para el consumo turístico.
- Diseñar nuevas estrategias y dinámicas de canales, comunicación y promoción.
- Constituir a todos los actores de la cadena de valor turística.
- Crear un modelo de negocio diversificado, alineado y consensuado.

En mayo de 2020 la Consejería de Cultura y Turismo de la Junta de Galicia hace público un Plan de reactivación, dos sectores cultural y turístico frente a los efectos derivados da COVID-19 (Junta de Galicia, 2020), proporcionando una inversión de 26,8 millones de euros, repartidos en: 10,2 millones para el sector cultural, 11 millones para el turístico, reforzados con 5,6 millones de euros a través de medidas transversales en el Xacobeo 2021-2022.

Se instauro el programa Camino Seguro, para incentivar a realizar una peregrinación adecuada a la situación sanitaria

a través de un protocolo integral de actuación en conjunto con los horarios de eventos del jacobeos en Galicia.

El programa incluye medidas como las siguientes: limitaciones de aforo de entre 50% y 75% en los albergues, elaboración de guías y manuales de apoyo, formación para más de 300 albergueros, ayudas para la adaptación de los establecimientos a las medidas higiénico-sanitarias, servicio de asesoramiento para los negocios y un nuevo sistema online de reservas de albergues.

El impulso de nuevos espacios digitales es importante para facilitar las reservas en los albergues, informando a los peregrinos sobre la disponibilidad de plazas. Esta práctica podría llevar a la integración de dinámicas de asistencia a diferentes escalas para detectar posibles necesidades en el trazado. En definitiva, el éxito de este programa depende de la capacidad de establecer la máxima coordinación entre los distintos organismos gestores interesados en la reactivación de la peregrinación jacobea (López y González, 2021).

Entre las acciones distintivas del Camino están los albergues (públicos y privados), lugares de recreación. El Plan director estratégico del Camino de Santiago en Galicia 2015-2021 (Junta de Galicia, 2015) ampara la creación de albergues en zonas donde no existe oferta o es incipiente. Los albergues han visto peligrar su supervivencia a raíz de la COVID-19, sobre todo en los casos de albergues rehabilitados y reformados bajo la expectativa del escenario positivo del Jacobeo 2021-2022.

Los albergues que volvieron a abrir a finales de junio de 2020 (para peregrinos que quedaron atrapados en el Camino) o en los meses continuos, se han adaptado a las indicaciones sanitarias, siendo la primera de ellas el respeto del distanciamiento social y, en segundo lugar, la obligación

de reducir la capacidad de alojamiento, incrementando el coste por la adaptación. A esas medidas se suma los presupuestos de gestión: los costes derivados de las medidas de limpieza e higiene. A tal fin, la Federación Española de Amigos del Camino (FEAACS, 2020) comunicó que el sector de albergues solicitaba la ayuda de instituciones públicas y un conjunto de medidas específicas para mantener su viabilidad (López y González, 2021).

El vicepresidente primero del gobierno de Galicia, Alfonso Rueda; secretario de Estado de Turismo, Fernando Valdés Vellstedt; y el alcalde de Santiago de Compostela, Xosé Antonio Sánchez Bugallo presentaron el Plan de Sostenibilidad Turística (PST) para Santiago, teniendo un presupuesto, cofinanciado por las 3 Administraciones, de 3 millones de euros para el período 2020-2022. Con el fin de promover estrategias de promoción, con el objeto de mantener un recurso económico para la reactivación y dinamización del turístico, apostando por el Xacobeo y por la gestión del turísticos que concurren en la capital de Galicia. Además de inducir el modelo turístico de la ciudad de Santiago, poniendo un sistema de inteligencia y sostenibilidad para planificar y examinar las dinámicas del turismo en la ciudad, medir sus efectos y mejorar su gestión (Junta de Galicia, 2020).

El PST cuenta con 5 ejes de actuación; gobernanza estrategia y activación del sector turístico; destino inteligente, movilidad sostenible y accesibilidad; ciudad histórica y estrategia verde; transición ecológica en el sector turístico y renovación del marketing y creación de nuevos productos y experiencias sostenibles.

Por otro lado, el concejal Sindo Guinarte de Turismo de Santiago, presentó las acciones del Plan de acciones especiales para la promoción y apoyo del Turismo de Santiago frente a la situación de la pandemia del COVID-19, aprobado por el Consejo de Administración municipal (Turismo de Santiago de Compostela, 2020).

Las estrategias del plan están dirigidas a la recuperación y dinamización del sector en el tiempo de después de la situación de anormalidad turística, para que los empleados, negocios, y empresarios vinculados al sector turístico no se queden sin trabajo y los negocios o empresarios puedan continuar operando.

El plan permea transmitir seguridad a los visitantes, con tres estratégicas: análisis dinámico de la situación; captación y recuperación del turismo y posicionamiento de Santiago; apoyo dirigidas al sector.

En este sentido, se partió de la imagen integrada por experiencias de diversas entidades y expertos, se tendrá una recuperación lenta, por lo tanto, se tiene que captar turismo español y portugués, sin caer en aglomeraciones.

El plan contempla tácticas de atracción para recuperar el turismo de Santiago. Anteriormente, la ciudad estaba un período de crecimiento muy importante, es necesario volver a impulsar el aumento de la demanda turística. La recuperación será difícil en específico de los mercados internacionales, algunos planteamientos son (Turismo de Santiago de Compostela, 2020):

- La campaña de comunicación *Ultreia*: una palabra que identifica a Santiago de Compostela como destino del Camino de Santiago, comprendido como destino final, producto del esfuerzo personal y colectivo.
- El nuevo plan de promoción que presentara una vez finalizada las restricciones de movimientos tiene dos objetivos: acciones a corto plazo dirigidas la demanda española para el verano y segundo semestre del año; y estrategias a medio plazo enfocadas en el mercado internacionales para el 2021. Se enfoca este apartado en transmitir una imagen de destino seguro.
- El restablecimiento del espacio aéreo por medio de la gestión con las compa-

ñas que trabajan en el aeropuerto de Santiago Rosalía de Castro. Para el año 2022 se ha anunciado que Santiago tendrá más conexiones con Dublín y vuelos directos con Burdeos, Bolonia, Bruselas, Dublín, Edimburgo, Marsella, París y Stuttgart según la aerolínea Ryanair (El Español, 2022; Reboyas, 2022).

- La agenda virtual: muestra eventos virtuales celebrados en Santiago de Compostela, la página web de Turismo de Santiago cambia su agenda cultural en agenda de eventos virtuales, en la que las personas encuentran en un solo sitio teatro, narración, cine, exposiciones y aulas de juego para asistir desde casa.
- Las audioguías en abierto: apertura las audioguías de Turismo de Santiago disponibles en siete idiomas en la página web, para recorrer virtualmente la ciudad desde casa.

Por otro lado, el plan considero diversas acciones para el área profesional, las principales acciones dentro de esta línea de trabajo son:

- La creación de un Foro Profesional con el fin de compartir ideas con las áreas de trabajo en turismo, recopilando opiniones, necesidades y propuestas.
- La reactivación del Foro MICE para el sector de congresos, el cual por sus características se considera será de los últimos en recuperarse. Por lo tanto, se contemplan ideas que guarden la seguridad de los asistentes y nuevas tecnologías. Asimismo, en este sector se elaborará un Plan de Captación de Congresos y Jornadas, para mejorar el contacto con los promotores locales, especialmente con la Universidad de Santiago y con el sector sanitario (Facultades de Medicina y Enfermería, Hospital, Colegio Médico).
- La consolidación de acciones sectoriales: El área de Turismo de Santiago, au-

mentara el apoyo a acciones y eventos ya consolidados, como Santiago tapas.

- En conjunto con las diversas asociaciones, se promoverán y apoyarán, acciones que apoyen a impulsar la economía de sector hotelero y restaurantero.
- El área de Turismo Santiago participara en el Plan de Choque de Ciudades Patrimonio. Turismo de Santiago participará en el plan de choque con estrategias integradas y definidas en el Grupo de Ciudades Patrimonio de la Humanidad de España. Las acciones primordiales para ejecutar son campañas enfocadas al mercado español y acelerar la comercialización de paquetes turísticos exclusivos para el mercado interior, con nuevos incentivos.

La implementación de las medidas de seguridad higiénico-sanitaria y acreditación de los establecimientos de turismo. Con el fin de impulsar una imagen de zona segura, Las medidas se aplicarán en coordinación con las diferentes administraciones y departamentos municipales.

- Las bonificaciones tributarias, apoyo financiero y programas de formación para la inserción laboral. Las empresas hoteleras y restauranteras obtienen beneficios por bonificaciones respecto a las tasas de basura y de ocupación de vía pública por terrazas establecidas.
- Las pymes y autónomos en estado de alerta en el ramo turístico podrán gestionar ayudas por el Consejo para abono de los intereses y gastos de créditos concedidos por el ICO.
- Los empleados en turismo podrán obtener programas de formación para inserción laboral emitidos por la Junta de Gobierno Local del Consejo de Santiago, para hacer frente a las consecuencias del cese de actividad por la pandemia.
- Arrea centralizada de ayudas para el área turística: la dependencia de turismo de la ciudad activo un espacio de la

página web y espacio telefónico sobre apoyos a diferentes administraciones.

En la Tabla 1 se visualiza una cronología de las respuestas institucionales de acuerdo con la evolución de la pandemia. Considerando que la actual crisis provocada por la pandemia obliga a reconsiderar las nuevas iniciativas y dar importancia a los sistemas y protocolos de seguridad e higiene para ofertar un buen servicio a los turistas.

Coincidiendo con Santos (2020) el enfrentar la crisis se ha vuelto un reto para los destinos turísticos del mundo, como Santiago de Compostela, el cual se enfrentó a los cambios abruptos y debe de aprovechar las oportunidades que se van abriendo. Asimismo, haciendo un balance de la situación turística se obtienen algunas enseñanzas útiles como el mantener previsiones a corto, mediano y largo plazo (Febrero Paños y Bermejo Patón, 2021).

Tabla 1.

Cronología de respuestas institucionales.

Descripción de planes y acciones Post Covid	Periodo
Plan Director Estratégico del Camino de Santiago en Galicia 2015-2021.	
Siete retos: • La digitalización y la sostenibilidad. • La promoción de los itinerarios y su conexión internacional. • Nuevas fórmulas para mejorar la experiencia de los peregrinos. • Mejora de la gobernanza. • Mejorar los servicios del Camino (igualdad, inclusión, etc.). • La apuesta por los productos locales y la implicación del vecindario. • La potenciación de todas las rutas de peregrinación reconocidos.	2015-2021
Plan de reactivación dos sectores: culturales y turístico frente a los efectos derivados da COVID-19.	
Xacobeo 2021: herramienta transversal para la reactivación de Galicia. • Plan Estratégico de Xacobeo 2021 • Estrategia del Camino de Santiago un nuevo escenario posCOVID-19.	2019-2021
Medidas higiénicas - sanitarias: Diseño de Protocolos • Adopción de medidas higiénicas- sanitarias en los sectores turístico y cultural. • Certificado de proceso de adopción. • Mejorar la confianza de consumidores y recuperación de mercados. • Creación de un grupo de expertos para la elaboración de manuales higiénicos-sanitarios	
Estrategias para la reactivación del turismo cultural y patrimonial: Escenario post Covid 2019.	
• Los viajeros post Covid. • Situación de partida. • Estrategia de reactivación y planes de acción. • Situación actuales y planes de acción de las ciudades.	2020-2021
Plan Director de los Caminos de Santiago en la Comunidad Autónoma de Galicia 2022-2027.	
1. Análisis de la situación actual: Establece una imagen de la situación actual del Camino y el balance del período anterior 2. Diagnóstico: Recoge las conclusiones para trabajar en las líneas estratégicas del Plan Director 22-27 3. Planificación estratégica: Establece las líneas estratégicas y las acciones para el período 2022-2027	2022-2027
Plan de Sostenibilidad Turística de Galicia (PST)	
Eje 1. Gobernanza, estrategia y activación del sector turístico. 1. Pacto Local para el desarrollo de un turismo sostenible, equilibrado, seguro y responsable.	2021-2023

Conclusiones

El destino turístico Santiago de Compostela para enfrentar la pandemia, generó diversas estrategias de adaptación y resiliencia en turismo desde diversas perspectivas:

En el año 2020 reflejo una gran caída de porcentajes como: la visita extranjeros, desplazamiento de peregrinos, número de pernoctas, estadia en el destino, ocupación de hotelera y de viviendas turísticas, efectos que provocaron graves desequilibrios económicos y sociales, especialmente en negocios de hostelería y restauración. Principalmente, por las restricciones de movilidad nacional e internacional y en confinamiento, provocando el cierre de empresas y un alto índice de desempleo.

En este sentido, instituciones a escala local en materia de turismo como: el Grupo de Ciudades Patrimonio de la Humanidad de España, generó el plan de acción y las propuestas de líneas de actuación para Santiago, la Consejería de Cultura y Turismo de la Junta de Galicia impulso el plan de reactivación de sectores culturales y turismo, el plan directo estratégico del camino de Santiago, el plan de sostenibilidad turística, propuestas que coinciden con la reactivación socioeconómica como: el incremento de programas que impulsen una seguridad e higiene, la digitalización, nuevas dinámicas de canales, comunicación y promoción. Estrategias

que promueven la confianza y seguridad de los visitantes, impulsar el progreso de las empresas para que el destino turístico Santiago de Compostela logre innovarse y ser competitivo a nivel nacional e internacional.

Las dificultades provocadas por el COVID-19 emite la opción de concretizar acciones principales y acciones para enfrentar un futuro equilibrado, restablecer la visión del futuro, y revisar activamente investigaciones e información anterior sobre el desarrollo turístico no sostenible para evitar su reproducción (López y González, 2021).

Finalmente, los planes y programas institucionales y asociaciones privadas durante la evolución de la pandemia, la gran mayoría han concluido sus esfuerzos en continuar promoviendo la adaptación a una sociedad, economía y un mercado crecientemente cambiante, una infraestructura turística adaptada con protocolos de seguridad e higiene, con capital humano capacitado y una atención a la cliente segura, todo esto con el fin de ser un destino competitivo y no masificado. Puesto que, un lugar masificado puede ser causante de la pérdida de la calidad del atractivo turístico, provocando insatisfacción turística en los visitantes (Duque y Morère-Molinero, 2019; Hermida Ogando, 2023).

Referencias / References

- Centro de Investigación turística (2018). Estudio de caracterización de demanda turística de Santiago de Compostela año 2018 (Study of characterization of tourist demand of Santiago de Compostela year 2018). Santiago de Compostela <https://www.santiagoturismo.com/files/2019/08/INFORMEANUAL2018.pdf>
- Dolores, R. (2020). Proxectos de investigación da cátedra do camiño de Santiago e as peregrinacións da Universidade de Santiago de Compostela – 2020 (Research projects of the Chair of the Camino de Santiago and the Pilgrimages of the University of Santiago de Compostela – 2020). https://www.catedradelcaminodesantiago.com/media/uploads/1607611861_INFORME_RESULTADOS_PROYECTO_Dolores_Riveiro.pdf
- Duque, C. M., y Morère-Molinero, N. (2019). La evaluación de la capacidad de carga perceptual en el Camino de Santiago Francés: una aproximación cuantitativa (The evaluation of the perceptual load capacity on the French Camino de Santiago: a quantitative approach). *Boletín de la Asociación de Geógrafos Españoles*, (82).
- El Español (2022). El aeropuerto de Santiago tendrá vuelos directos a Burdeos y más conexiones con Dublín (Santiago airport will have direct flights to Bordeaux and more connections with Dublin). El Español. <https://www.lespanol.com/quincemil/articulos/economia/el-aeropuerto-de-santiago-tendra-vuelos-directos-a-burdeos-y-mas-conexiones-con-dublin>

- Exceltur (2016). Monitor de competitividad turística de los destinos urbanos españoles (Tourism competitiveness monitor of Spanish urban destinations). <http://www.hosteleriadegranada.es/exceltur-urbantur-2016-dossier-monitor-de-competitividad-turistica-de-destinos-urbanos-espanoles/>
- Exceltur (2019). Barómetro de la rentabilidad y el empleo de los destinos turísticos españoles (Barometer of profitability and employment of Spanish tourist destinations). *Exceltur*, 31(43). <https://www.exceltur.org/wp-content/uploads/2020/02/Baro%CC%81metro-Rentabilidad-y-el-Empleo-Enero-Balance-2019.pdf>
- Exceltur (2020). Barómetro de la rentabilidad de los destinos turísticos españoles (Barometer of the profitability of Spanish tourist destinations). Balance 2020, (32). <https://www.exceltur.org/wp-content/uploads/2021/02/Baro%CC%81metro-Rentabilidad-y-el-Empleo-Enero-Diciembre-2020.pdf>
- Exceltur (2021a). Barómetro de la rentabilidad de los destinos turísticos españoles (Barometer of the profitability of Spanish tourist destinations). *Exceltur*, 35(16). <https://www.exceltur.org/wp-content/uploads/2022/11/Baro%CC%81metro-Rentabilidad-Verano-2022.pdf>
- Exceltur (2021b). Barómetro de rentabilidad de los destinos turísticos españoles (Barometer of the profitability of Spanish tourist destinations). *Exceltur* (32). España. <https://www.exceltur.org/wp-content/uploads/2021/02/Baro%CC%81metro-Rentabilidad-y-el-Empleo-Enero-Diciembre-2020.pdf>
- Febrero Paños, E., y Bermejo Patón, F. (2021). Estimating the impact of COVID-19 on the Spanish economy with input-output analysis. *Revista Galega de Economía*, 30(1), 1-19. DOI: <http://dx.doi.org/10.15304/rge.30.1.7105>
- Grupo Ciudades Patrimonio de la Humanidad de España [GCPHE] (2018). Observatorio turístico del GCPHE (GCPHE tourist observatory). <https://www.ciudadespatrimonio.org/publicaciones/GCPHE-Observatorio-Turistico-2018.pdf>
- Grupo Ciudades Patrimonio de la Humanidad de España [GCPHE] (2019). Observatorio Turístico del GCPHE 2019 (2019 GCPHE tourist observatory). España. <https://www.ciudadespatrimonio.org/publicaciones/ObservatorioTuristicoGCPHE2019.pdf>
- Grupo Ciudades Patrimonio de la Humanidad de España [GCPHE] (2020). Estrategias para la reactivación del turismo cultural y patrimonial (Escenario post Covid-2019 Santiago de Compostela) (Strategies for the reactivation of cultural and heritage tourism (Post Covid-2019 Santiago de Compostela scenario). España. <https://www.ciudadespatrimonio.org/mpublicaciones/reactivacion/SantiagoDeCompostela-EstrategiasReactivacionPostCOVID.pdf>
- Hermida Ogando, A. (2023). *El Camino de Santiago como marca territorial multinivel y multiactor* (The Camino de Santiago as a multi-level and multi-actor territorial brand). Proceso de creación cultural y de turismo de peregrinaje desde una perspectiva de service dominant logic.
- Instituto Nacional de Estadística (INE) (2020). Cuenta satélite del turismo de España. Serie contable 2019-2021 (Satellite account of tourism in Spain. Accounting series 2019-2021). Empleo turístico. <https://www.ine.es/jaxi/Datos.htm?-path=/t35/p011/rev19/serie/I0/&file=03002.px>
- Instituto Nacional de Estadística (INE) (2023a). Oferta hotelera Santiago de Compostela (Santiago de Compostela hotel offer). España. <https://www.ine.es/jaxiT3/Datos.htm?t=2076>
- Instituto Nacional de Estadística (INE) (2022a). Viajeros y pernoctas por puntos turísticos (Travelers and overnight stays at tourist spots). España. <https://www.ine.es/jaxiT3/Tabla.htm?t=2078&L=0>
- Instituto Nacional De Estadística (INE) (2023b). Estancia media por puntos turísticos (Average stay by tourist spots). <https://www.ine.es/jaxiT3/Datos.htm?t=2077>
- Junta de Galicia (2015). El Plan director estratégico del Camino de Santiago en Galicia 2015-2021. (The strategic director plan of the Camino de Santiago in Galicia 2015-2021). España http://www.lugocamino.com/wp-content/uploads/sites/lugocamino.com/files/2015_plan_director_estrategico_camino_santiago.pdf
- Junta de Galicia (2020). Xunta, Estado y Ayuntamiento de Santiago presentan el Plan de sostenibilidad turística para la ciudad que cuenta con un presupuesto de 3M€ (Xunta, State and City Council of Santiago present the Tourism Sustainability Plan for the city, which has a budget of €3M). España. https://www.xunta.gal/hemeroteca/-/nova/113240/xunta-estado-ayuntamiento-santiago-presentan-plan-sostenibilidad-turistica-para?langId=es_ES
- López, L., y González, R. C. L. (2021). La nueva normalidad en el Camino de Santiago: reflexiones para el futuro (The new normal on the Camino de Santiago: reflections for the future). *Revista Galega de Economía*, 30(3), 1-16. <https://doi.org/10.15304/rge.30.3.7568>
- Reboyas, A. (2022). Tenemos previsto mover 1,5 millones de viajeros de aquí a marzo de 2023 en Lavacolla (We plan to move 1.5 million travelers between now and March 2023 in Lavacolla). El Correo Gallego. <https://www.elcorreoallego.es/santiago/tenemos-previsto-mover-15-millones-de-viajeros-de-aqui-a-marzo-de-2023-en-lavacolla-CM10585676>
- Santos, X., y López, L. (2019). Gestión Turística en Ciudades Históricas. Santiago de Compostela (Tourism Management in Historic Cities. Santiago de Compostela). *Estudios Turísticos*, 195-204. https://turismo.janium.net/janium/Objetos/REVISTAS_ESTUDIOS_TURISTICOS/15%20gestion%20turistica.pdf
- Santos, X. (2020). Posibles impactos de la crisis generada por la COVID-19 sobre el Camino de Santiago (Possible impacts of the crisis generated by COVID-19 on the Camino de Santiago). En Martorell, F. J. B., & Arcos, F. J. M. *Turismo post Covid-19: El turismo después de la pandemia global. Análisis, perspectivas y vías de recuperación* (p.p. 579-571). Ediciones Universidad de Salamanca.
- Turismo de Galicia (2020). Viviendas de uso turístico (Housing for tourist use). España. https://aei.turismo.gal/osdam/filestore/5/1/6/6/3_ffb7eacb4dcb6f3/51663_74cf3fe0133dfdd.pdf
- Turismo de Galicia (2021). Balance de Turismo en Galicia 2021 (Balance of Tourism in Galicia 2021). España. https://aei.turismo.gal/osdam/filestore/7/5/4/7/3_8588a8aee17a1f4/75473_333ce344b1e9759.pdf
- Turismo de Galicia (2022). Viviendas (Households). España. <https://aei.turismo.gal/es/alojamientos/viviendas>

- Turismo de Galicia (2023). Viviendas (Households). España. https://aei.turismo.gal/osdam/filestore/7/9/8/2/8_54866161ffed0c/79828_e282fafd9fa456b.pdf
- Turismo de Santiago de Compostela (2020). Turismo de Santiago desarrolla un plan de acciones especiales para la recuperación del turismo (Tourism of Santiago develops a plan of special actions for the recovery of tourism). España. <https://www.santiagoturismo.com/novas/turismo-de-santiago-desarrollara-un-plan-de-acciones-especiales-para-la-recuperacion-del-turismo>
- Turismo de Santiago de Compostela (2022). Presentación de Santiago de Compostela (Presentation of Santiago de Compostela). <https://www.santiagoturismo.com/info-xeral/presentacion>
- Universidad de Santiago de Compostela (2016). Paper presented at the Galician Seminar of Nonparametric Statistical Inference (GSNSI). <http://eio.usc.es/pub/gsnsi/index.php/es/>