



TESIS DOCTORAL

El posicionamiento estratégico: una identidad competitiva Glocal



**Eladio Jardón
Ferreiro**

Dirigida por:

Germán Llorca Abad

Manuel Octavio del Campo Villares

Programa de Doctorado
en Comunicación e Interculturalidad



UNIVERSITAT
DE VALÈNCIA



Facultad de
Filología, Traducción y Comunicación

2020

D. **Germán Llorca Abad**, Profesor Titular de Comunicación Audiovisual del Dpto. de Teoría de los Lenguajes y Ciencias de la Comunicación de la Universitat de València y D. **Manuel Octavio Del Campo Villares**, Profesor Ayudante Doctor de Economía Aplicada del Dpto. de Economía de la Universidade da Coruña

CERTIFICAN:

Que la presente memoria, titulada "El Posicionamiento Estratégico: Una Identidad Competitiva Glocal, corresponde al trabajo realizado bajo su dirección por D. **Eladio Jardón Ferreiro**, para su presentación como Tesis Doctoral en el Programa de Doctorado en *Comunicación e Interculturalidad* de la Universitat de València.

Y para que conste firman el presente certificado, a 27 de abril de 2020.



Fdo. Germán Llorca Abad
DNI: 21.668.250-L



Fdo. Manuel Octavio Del Campo Villares
DNI: 32.774.201-Y



VNIVERSITAT
DE VALÈNCIA



TESIS DOCTORAL

El posicionamiento estratégico: una identidad competitiva Glocal



**Eladio Jardón
Ferreiro**

Dirigida por:

Germán Llorca Abad

Manuel Octavio del Campo Villares

Programa de Doctorado
en Comunicación e Interculturalidad



VNIVERSITAT
D VALÈNCIA



Facultad de
Filología, Traducción y Comunicación

2020

A mi madre, a mi padre

Siempre estamos en la búsqueda constante de la verdad, aunque sin duda muchas veces nos sentimos cómodos asumiendo que las cosas, los escenarios, las circunstancias no son lo que son, sino lo que parecen ser. En todo caso, la mayoría de los filósofos concuerda en que, la idea de verdad, es una interpretación mental de la realidad transmitida por los sentidos.

Al final, lo único que tenemos a nuestro alcance y con certeza absoluta, es que la información nos permite sortear obstáculos, tener acceso al aprendizaje más puro y en última instancia significa poder.

Seguiré en esta búsqueda interminable de la verdad o de las verdades, por que aunque no podamos nunca llegar a esa conclusión, es esta búsqueda la que nos mantiene vivos, la que nos permite seguir avanzando y adaptarnos a las dificultades que este mundo nos presenta de forma implacable.

AGRADECIMIENTOS

Después de estos años puedo decir que una Tesis Doctoral es una carrera de fondo, llena de ilusiones y decepciones, de alegrías y penas, de luces y sombras... Pero este camino no lo he recorrido solo. Desde estas primeras líneas quiero agradecer de corazón a todas aquellas personas que han contribuido de una u otra manera en poder llegar a meta.

Por ello quiero que mi primer y más sincero agradecimiento sea para mi director de tesis de la Universidade da Coruña, el Dr. Manuel Octavio del Campo, quien me ha guiado, acompañado y ayudado en este apasionante proyecto de investigación. Sin su visión, energía y dedicación, este proyecto no hubiera sido posible. Gracias por inculcarme el amor a la investigación, gracias por alentarme en esos momentos bajos y sobretodo, gracias por confiar en mis posibilidades. Muchas gracias, ¡Profesor!

A mi director de tesis de la Universitat de València, el Dr. Germán Llorca, por haberme regalado, con absoluta generosidad, su tiempo, conocimiento y esfuerzo. Gracias por la paciencia, el apoyo y la inspiración que me ha brindado para poder investigar.

No puedo olvidar nombrar a todas las personas que desinteresadamente han participado en las entrevistas en profundidad, los grupos de discusión o el cuestionario online. Muchas gracias por compartir vuestro tiempo, experiencia y entusiasmo con este investigador. Sin vuestra ayuda esta investigación no tendría sentido.

Al profesor Martín Velázquez y a todo su equipo por la cálida acogida durante mi estancia académica en la George Washington University. Sus reflexiones, comentarios y consejos enriquecen enormemente esta investigación. Gracias.

Gracias a Luis Baños, mi “padriño” por cuidar la maquetación y diseño de este documento. Por el toque especial que siempre pone a todo lo que hace. Por el cariño con el que siempre me trata. Por siempre estar ahí.

Un agradecimiento muy especial a mi socio, amigo y hermano César Eduardo Miguel, por acompañarme desde hace muchos años en cada proyecto con oportunos consejos y reflexiones críticas. Gracias por tu amistad, lealtad y honestidad.

A mi hermana Laura por su apoyo incondicional, por su tenacidad y por toda la ayuda logística. Gracias por darme el apoyo y la fuerza necesaria para continuar con la aventura. No me imagino el camino sin su amistad, su cariño y sus consejos.

A mis abuelos, Maruja y Delfín, por enseñarme el valor del trabajo y el sacrificio. A la abuela de A Coruña, por su generosidad y ayuda, por trasmitirme su fuerza y contagiarme las ganas de aprender.

A mi madre, Marichón. A mi padre, Ricardo. A ellos les debo todo lo que soy. Juntos han luchado (y siguen haciéndolo) para que consiguiera todos mis sueños, aunque muchas veces eso significara tener que renunciar a los suyos. Juntos me ensañaron que en la vida, lo más importante es ser trabajador y humilde, pero sobretodo, buena persona. Juntos son el fiel reflejo de ello, dando todo lo que tienen por los demás. Gracias por vuestro apoyo, comprensión y cariño. Os quiero.

Mis últimas líneas se las quiero dedicar a mi compañera de aventuras, la que tiene el don de hacer que todo parezca más sencillo y bonito. Gracias Paula, por tu paciencia infinita, por tu inspiración constante y por tu generosidad sin límites. Gracias por caminar a mi lado en cada proyecto que emprendemos. Gracias por ser mi refugio.

A todos, gracias.

RESUMEN

El trabajo que a continuación se presenta recoge los resultados de una tesis doctoral, cuyo objeto de estudio se sitúa en el campo del *marketing* territorial y el desarrollo local en la provincia de Ourense. En este sentido, la investigación identifica y analiza las diferentes áreas de trabajo en las que es necesario hacer hincapié para facilitar el crecimiento, el desarrollo y la convergencia del territorio investigado, en relación a su espacio de referencia. Un estudio, que se fundamenta en el reconocimiento de los puntos fuertes y débiles, a partir de los cuales se desarrolla su identidad diferencial en relación a otros territorios de características similares: tamaño, demografía o estructura socioeconómica.

La globalización supone un nuevo contexto de competencia a nivel mundial en el que los territorios necesitan reivindicar su identidad al mismo tiempo que buscan captar recursos y talento. Cada vez es más necesario que las regiones actúen a nivel global sin olvidar su singularidad local: sociocultural, económica o patrimonial y por supuesto, la satisfacción de las necesidades de sus habitantes.

En este orden de cosas, el proceso de promoción y desarrollo de un territorio se articula en cuatro grandes etapas: el análisis del espacio de investigación, la dirección estratégica, el *marketing* y las relaciones institucionales.

Tomando como referencia de estudio la primera etapa y en correspondencia con la segunda, el desarrollo de los fundamentos del *marketing* en el campo espacial da origen al nacimiento del *marketing* territorial, cuyo enfoque es la satisfacción de las necesidades de cada público objetivo: residentes, potenciales residentes, empresas y turistas.

El análisis se realiza en dos fases. La primera, consiste en la investigación del estado y diagnóstico de la situación, y la segunda, en la elaboración de un Plan de *Marketing* Territorial (PMT) que represente la identidad de Ourense y le permita posicionarse a nivel internacional, sirviendo la primera fase como marco y soporte del mismo.

Palabras clave: desarrollo territorial, gestión pública, *marketing* territorial, planificación estratégica, territorios fronterizos, marca territorial.

RESUMO

O trabalho apresentado seguidamente reúne os resultados de uma tese de doutoramento cujo objeto de estudo se situa no campo do marketing territorial e do desenvolvimento local na província de Ourense. Nesse sentido, a pesquisa identifica e analisa as diferentes áreas de trabalho nas quais é necessário enfatizar para facilitar o crescimento, o desenvolvimento e a convergência do território investigado, em relação ao seu espaço de referência. Um estudo que se baseia no reconhecimento dos pontos fortes e fracos, a partir dos quais se desenvolve sua identidade diferencial em relação a outros territórios com características semelhantes: tamanho, demografia ou estrutura socioeconômica.

A globalização supõe um novo contexto de competição em nível global, no qual os territórios precisam reivindicar sua identidade ao mesmo tempo em que procuram capturar recursos e talentos. É cada vez mais necessário que as regiões atuem em nível global sem esquecer sua singularidade local: sociocultural, econômica ou patrimonial e, naturalmente, a satisfação das necessidades de seus habitantes.

Nesta ordem de coisas, o processo de promoção e desenvolvimento de um território articulase em quatro etapas principais: a análise do espaço de pesquisa, a direção estratégica, o marketing e as relações institucionais.

Tomando como referência de estudo a primeira etapa e em correspondência com a segunda, o desenvolvimento dos fundamentos do marketing no campo espacial dá origem ao nascimento do marketing territorial, cujo foco é a satisfação das necessidades de cada público-alvo: moradores, potenciais residentes, empresas e turistas.

A análise é realizada em duas fases. A primeira consiste na investigação do estado e diagnóstico da situação e a segunda, na elaboração de um Plano Territorial de Marketing (PTM) que representa a identidade de Ourense e lhe permita posicionar-se a nível internacional, servindo a primeira fase como estrutura e suporte do mesmo.

Palavras-chave: desenvolvimento territorial, gestão pública, marketing territorial, planejamento estratégico, territórios fronteiriços, marca territorial.

ABSTRACT

The work presented below includes the results of a doctoral thesis, the scope of whose research is based on the field of territorial marketing and local development in the province of Ourense. The research identifies and analyses the different areas of work on which it is necessary to place emphasis, in order to enhance the growth, development, and convergence of the province with its geographical region. In other words, the research centres its argument on the importance of having a clear sense of the strengths and weaknesses that outline the uniqueness of the province, in relation to other territories with similar characteristics such as size, demographics, or socioeconomic structure.

Globalisation assumes a new context of competition at a global level, and the territories need to claim their identity while at the same time seeking to attract resources and talent.

It is increasingly necessary for regions to act at a global level without forgetting their local uniqueness: sociocultural, economic or heritage and, of course, the satisfaction of the needs of their citizens. In this sense, the process of promotion and development of a territory is articulated in four main stages: analysis of the area to be researched, the strategic direction, marketing and institutional relations.

Taking the first stage as a point of reference and its relation to the second stage, the development of the marketing fundamentals in the field helps give rise to the territorial marketing, the focus of which is to fulfil the varying objectives of residents, prospective residents, businesses and tourists.

The analysis has two phases. The first consists of an investigation of the state and diagnosis of the situation, the second focuses on the creation of a Territorial Marketing Plan (PMT) that represents the identity of Ourense and allows it to position itself internationally, with the first phase serving as a supporting framework for the second.

Key words: territorial development, public management, territorial marketing, strategic planning, border territories, territorial brand.

RESUM

El treball que a continuació es presenta recull els resultats d'una tesi doctoral, l'objecte d'estudi de la qual es situa en el camp del màrqueting territorial i el desenvolupament local a la província d'Ourense. En este sentit, la investigació identifica i analitza les diferents àrees de treball en les quals és necessari posar l'accent per a facilitar el creixement, el desenvolupament i la convergència del territori investigat, en relació al seu espai de referència. Un estudi, que es fonamenta amb el reconeixement dels punts forts i febles, a partir dels quals es desenvolupa la seua identitat diferencial en relació a altres territoris de característiques similars: grandària, demografia o estructura socioeconòmica.

La globalització suposa un nou context de competència a nivell mundial en el qual els territoris necessiten reivindicar la seua identitat al mateix temps que busquen captar recursos i talent. Cada vegada és més necessari que les regions actuen a nivell global sense oblidar la seua singularitat local: sociocultural, econòmica o patrimonial i per descomptat, la satisfacció de les necessitats dels seus habitants.

En este ordre de coses, el procés de promoció i desenvolupament d'un territori s'articula en quatre grans etapes: l'anàlisi de l'espai d'investigació, la direcció estratègica, el màrqueting i les relacions institucionals.

Prenent com a referència d'estudi la primera etapa i en correspondència amb la segona, el desenvolupament dels fonaments del màrqueting en el camp espacial dóna origen al naixement del màrqueting territorial, l'enfocament del qual és la satisfacció de les necessitats de cada públic objectiu: residents, potencials residents, empreses i turistes.

L'anàlisi es realitza en dos fases. La primera, consisteix en la investigació de l'estat i diagnòstic de la situació, i la segona, en l'elaboració d'un Pla de Màrqueting Territorial (PMT) que represente la identitat d'Ourense i li permeta posicionar-se a nivell internacional, servint la primera fase com a marc i suport del mateix.

Paraules clau: desenvolupament territorial, gestió pública, màrqueting territorial, planificació estratègica, territoris fronterers, marca territorial.

Índice

| | |
|--|-----------|
| I. ANÁLISIS INTRODUCTORIO | 31 |
| 1. Introducción | 33 |
| 2. Definición del objeto de estudio, objetivos e hipótesis | 38 |
| 2.1. Definición del objeto de estudio | 38 |
| 2.2. Objetivos | 40 |
| 2.3. Formulación de hipótesis | 42 |
| 3. Metodología general de la investigación y fuentes de información | 43 |
| II. MARCO TEÓRICO. FASE DOCUMENTAL | 45 |
| 1. Fundamentos de <i>marketing</i> | 47 |
| 1.1. Introducción al <i>marketing</i> | 47 |
| 1.2. Evolución histórica del <i>marketing</i> | 48 |
| 1.3. Desarrollo conceptual del <i>marketing</i> | 56 |
| 1.4. <i>Marketing</i> y relaciones públicas | 65 |
| 2. <i>Marketing</i> territorial | 69 |
| 2.1. Origen del <i>marketing</i> territorial | 73 |
| 2.2. Definiciones del <i>marketing</i> territorial | 75 |
| 2.3. <i>Marketing</i> territorial y comercial: similitudes y diferencias | 77 |
| 2.4. Agentes participantes en la marca territorial | 81 |
| 3. Marca | 83 |
| 3.1. Definición e historia de la marca | 83 |
| 3.2. Objetivos y beneficios de la marca | 86 |
| 3.3. Diferencias entre marca y producto | 90 |
| 3.4. Identidad e imagen de la provincia | 91 |
| 4. La provincia como producto | 97 |
| 4.1. Paralelismo empresa - provincia | 97 |
| 4.2. Competitividad aplicada a la provincia | 100 |
| 4.3. Diagnóstico de la provincia: análisis interno y externo | 106 |
| 4.4. Decisiones estratégicas en el <i>marketing</i> de provincias | 108 |

| | |
|---|------------|
| III. PROPUESTA METODOLÓGICA APLICADA A LA MARCA OURENSANÍA | 117 |
| 1. El <i>marketing</i> aplicado a la mejora de la gestión pública de cara al ciudadano | 119 |
| 1.1. La nueva gestión pública (NGP) y la gobernanza orientadas a la satisfacción del ciudadano | 119 |
| 1.2. El <i>marketing</i> territorial como herramienta de gestión pública | 126 |
| 1.3. Actores en la creación de marcas territorio | 134 |
| 2. Análisis descriptivo para el Plan de <i>Marketing</i> Territorial de la provincia de Ourense: Desarrollo documental | 145 |
| 2.1. Diagnóstico territorial de la provincia de Ourense | 145 |
| 3. Análisis de estructura y situación de la provincia de Ourense: Herramientas de trabajo | 150 |
| 3.1. Fuentes de información | 150 |
| 3.2. Metodología | 151 |
| 3.3. Entrevistas en profundidad | 156 |
| 3.4. Grupos de discusión | 159 |
| 3.5. La encuesta | 162 |
| 3.6. Análisis de las necesidades y demandas de los ciudadanos en Internet | 165 |
| 4. Fundamentos para el desarrollo de una estrategia dirigida al <i>marketing</i> territorial | 167 |
| 4.1. La planificación estratégica | 167 |
| 4.2. Análisis del estado | 171 |
| 4.3. El marco estratégico | 174 |
| 4.4. La dirección estratégica | 176 |
| 4.5. DAFO | 182 |
| IV. MARCO EMPÍRICO: TRABAJO DE CAMPO | 187 |
| 1. Diagnóstico Territorial | 189 |
| 1.1. Introducción | 189 |
| 1.2. Situación Geográfica | 191 |
| 1.3. Demografía | 202 |
| 1.4. Cultura y Patrimonio | 223 |

| | |
|---|------------|
| 1.5. Turismo: termal y de montaña..... | 264 |
| 1.6. Transporte y conexiones..... | 297 |
| 1.7. Actividad económica y desarrollo..... | 303 |
| 1.8. Innovación..... | 320 |
| 2. Herramientas empleadas en el trabajo de campo..... | 338 |
| 2.1. Fuentes de información..... | 339 |
| 2.2. Entrevistas en Profundidad..... | 339 |
| 2.3. Grupos de Discusión..... | 347 |
| 2.4. Encuesta..... | 355 |
| 2.5. Análisis de las necesidades y demandas de los ciudadanos en los buscadores de Internet..... | 370 |
| 3. Análisis de Estado y Convergencia de la provincia de Ourense. Fundamentos de una Planificación Estratégica Territorial (PET)..... | 383 |
| 3.1. Introducción..... | 383 |
| 3.2. Convergencia, crecimiento y desarrollo. Ourense vs. Galicia..... | 385 |
| 3.3. Estado socio-económico provincial: variables representativas..... | 403 |
| V. MARCO EMPÍRICO: PLAN DE <i>MARKETING</i> TERRITORIAL..... | 423 |
| 1. Diagnóstico de la provincia. Análisis DAFO..... | 425 |
| 2. Planificación estratégica..... | 430 |
| 3. Mecanismos de evaluación y control..... | 473 |
| VI. MARCO CONCLUSIVO..... | 483 |
| VI. QUADRO DE CONCLUSÃO..... | 515 |
| VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS..... | 543 |
| ANEXOS..... | 581 |

Índice de tablas

| | | |
|-----------|--|------------|
| Tabla 01. | Acontecimientos históricos relevantes ligados al <i>marketing</i> | 49 |
| Tabla 02. | Etapas en la evolución conceptual del <i>marketing</i> | 50 |
| Tabla 03. | Evolución del concepto de <i>marketing</i> 1900-1969 | 53 |
| Tabla 04. | Repaso cronológico de la trayectoria del concepto <i>marketing</i> | 54 |
| Tabla 05. | Conceptos de <i>marketing</i> | 59 |
| Tabla 06. | Similitudes y diferencias filosóficas entre <i>marketing</i> comercial vs. <i>marketing</i> territorial | 77 |
| Tabla 07. | Similitudes y diferencias <i>marketing</i> empresarial vs. territorial | 79 |
| Tabla 08. | Elementos componentes de la marca territorio | 84 |
| Tabla 09. | Paralelismo empresa-provincia | 100 |
| Tabla 10. | Técnicas de evaluación de la competitividad local/regional | 104 |
| Tabla 11. | Cronograma del proceso de investigación | 156 |
| Tabla 12. | Entrevistas | 158 |
| Tabla 13. | Dirección estratégica | 168 |
| Tabla 14. | Matriz DAFO | 172 |
| Tabla 15. | Análisis Interno | 173 |
| Tabla 16. | Variables externas, entorno y contexto de actuación | 174 |
| Tabla 17. | Distribución de unidades poblacionales (2018) | 206 |
| Tabla 18. | Distribución de la población por sexo; comparativa estatal-autonómica-provincial | 207 |
| Tabla 19. | Principales instalaciones turístico-termales de la provincia | 271 |
| Tabla 20. | Red pública de albergues del Camino de Santiago en la provincia de Ourense | 277 |
| Tabla 21. | Albergues en el Camino de Invierno, provincia de Ourense | 278 |
| Tabla 22. | Principales museos en la provincia de Ourense | 279 |
| Tabla 23. | Centros destacados en la provincia de Ourense | 280 |
| Tabla 24. | Eventos gastronómicos provinciales | 285 |
| Tabla 25. | Fiestas de interés turístico de Ourense | 286 |
| Tabla 26. | Muestras y Ferias especializadas | 287 |
| Tabla 27. | Evolución anual de viajeros no residentes, 2014-2017 | 289 |
| Tabla 28. | Viajeros alojados en establecimientos hoteleros, 2007-2017 | 290 |
| Tabla 29. | Pernoctaciones en establecimientos hoteleros, 2008-2017 | 291 |

| | | |
|-----------|--|------------|
| Tabla 30. | Estancia media en establecimientos hoteleros, 2008-2017 | 291 |
| Tabla 31. | Procedencia de los visitantes, 2017 | 293 |
| Tabla 32. | Evolución nº de establecimientos, plazas y % de ocupación, 2008-2017 | 294 |
| Tabla 33. | PIB por ámbito geográfico y sectores económicos | 306 |
| Tabla 34. | Principales indicadores económicos | 307 |
| Tabla 35. | Número de empresas por provincias en Galicia, 2000-2017 | 308 |
| Tabla 36. | Tamaño de las empresas por ámbito territorial en 2017 | 309 |
| Tabla 37. | Evolución de la población activa por sector económico (nº trabajadores) | 315 |
| Tabla 38. | Evolución paro por ámbito territorial 2013-2017 | 317 |
| Tabla 39. | Demandantes parados según nivel formativo y sexo | 318 |
| Tabla 40. | Entrevista en profundidad experto cultura | 340 |
| Tabla 41. | Entrevista en profundidad experto educación | 341 |
| Tabla 42. | Entrevista en profundidad experto sanidad | 341 |
| Tabla 43. | Entrevista en profundidad experto deporte | 342 |
| Tabla 44. | Entrevista en profundidad experto empresa | 342 |
| Tabla 45. | Entrevista en profundidad experto mujer rural | 343 |
| Tabla 46. | Entrevista en profundidad experto turismo | 343 |
| Tabla 47. | Entrevista en profundidad experto agricultura-ganadería | 344 |
| Tabla 48. | Entrevista en profundidad experto tercera edad | 344 |
| Tabla 49. | Áreas de urgente intervención según los expertos entrevistados | 346 |
| Tabla 50. | Principales problemas para la ciudadanía ourensana | 353 |
| Tabla 51. | Principales necesidades para la ciudadanía ourensana | 354 |
| Tabla 52. | Comparativa Entrevistas-GD-Encuesta | 368 |
| Tabla 53. | Comparativa de los ítems más relevantes por orden de prioridad | 369 |
| Tabla 54. | Servicios más empleados por los ciudadanos en Internet | 372 |
| Tabla 55. | Bloques y temas en los que se clasifican los macrodatos | 373 |
| Tabla 56. | Áreas y temas agregados en los que se clasifican los macrodatos | 374 |
| Tabla 57. | PIB pm, RBD, Población y Ocupación en valores absolutos | 387 |
| Tabla 58. | Variación interanual, variables macroeconómicas Ourense vs. Galicia | 388 |
| Tabla 59. | Análisis de Convergencia socioeconómica Ourense/Galicia, siglo XXI | 390 |
| Tabla 60. | Crisis y Convergencia socioeconómica inter-temporal Ourense/Galicia | 392 |

| | | |
|-----------|---|------------|
| Tabla 61. | Tasas Laborales y Producción Económica Ourense/Galicia, siglo XXI | 393 |
| Tabla 62. | Análisis de Convergencia Tasas Laborales Ourense/Galicia 2001-2017 | 395 |
| Tabla 63. | RBD pc y Productividad del trabajo vs. afiliación a la Seguridad Social, 2000-2016 | 397 |
| Tabla 64. | Descomposición de la convergencia en RBDpc y PIB pc, 2000-2016 | 400 |
| Tabla 65. | Convergencia y correlación ocupacional y demográfica vs. PIB pm, 2000-2016 | 401 |
| Tabla 66. | Detalle de las variables identificativas de la evolución de la RBDpc ourensana 2000-2016 | 412 |
| Tabla 67. | Variables divergentes en la evolución de la RDPpc Ourense/Galicia 2000-2016 | 415 |
| Tabla 68. | Agrupaciones significativas del nivel de la RDPpc ourensana 2000-2016 | 415 |
| Tabla 69. | Variables identificativas de la ratio Ocupación/ Población en Ourense 2000-2016 | 419 |
| Tabla 70. | Agrupaciones identificativas de la ratio Ocupación/ Población en Ourense 2000-2016 | 421 |
| Tabla 71. | Variables divergentes en la evolución de la RDPpc Ourense/Galicia 2000-2016 | 421 |
| Tabla 72. | Esquema de Marco Estratégico | 438 |
| Tabla 73. | Eje estratégico 1 | 440 |
| Tabla 74. | Eje estratégico 2 | 440 |
| Tabla 75. | Eje estratégico 3 | 442 |
| Tabla 76. | Eje estratégico 4 | 443 |
| Tabla 77. | Objetivos estratégicos | 444 |
| Tabla 78. | Acciones específicas | 445 |
| Tabla 79. | Plan de potenciación y promoción del emprendimiento | 448 |
| Tabla 80. | Plan de apoyo a medio plazo a las Pymes | 449 |
| Tabla 81. | Medidas de promoción de espacios coworking y viveros de empresa | 450 |
| Tabla 82. | Oferta de cursos de formación para asesorar a emprendedores | 451 |
| Tabla 83. | Creación de TalentOU | 452 |
| Tabla 84. | Plan de promoción de actividades económicas vinculadas al sector primario | 453 |
| Tabla 85. | Creación del Observatorio Internacional del Medio Rural | 454 |
| Tabla 86. | Plan estratégico de promoción turística | 455 |
| Tabla 87. | Fomento de la inversión en I+D+i y TIC | 456 |

| | | |
|------------|---|------------|
| Tabla 88. | Fomento de medidas que faciliten la conciliación | 457 |
| Tabla 89. | Implementación de programas de educación cívica | 458 |
| Tabla 90. | Plan de mejora de la asistencia a la tercera edad | 459 |
| Tabla 91. | Plan de mejora de la provisión de transporte público | 460 |
| Tabla 92. | Plan de fomento de actividades culturales y deportivas | 461 |
| Tabla 93. | Creación y puesta en marcha de un campus de FP (Formación Profesional) | 462 |
| Tabla 94. | Mejora de la conectividad a Internet | 463 |
| Tabla 95. | Plan de rehabilitación de infraestructuras de movilidad | 464 |
| Tabla 96. | Plan de rehabilitación del patrimonio y los espacios naturales | 465 |
| Tabla 97. | Plan de promoción turística | 466 |
| Tabla 98. | Creación de la Asociación Ourensanos por el Mundo | 467 |
| Tabla 99. | Plan de fomento de la actividad deportiva | 468 |
| Tabla 100. | Implementación de medidas para una Administración eficaz | 469 |
| Tabla 101. | Implementación de medidas para una Administración transparente | 470 |
| Tabla 102. | Plan estratégico de gestión eficiente | 471 |
| Tabla 103. | Programa de promoción de la Ourensanía | 472 |
| Tabla 104. | Esquema Mecanismos e Instrumentos de evaluación y control | 475 |
| Tabla 105. | MCP1 Códigos éticos | 476 |
| Tabla 106. | MCP2 Códigos de buen gobierno | 477 |
| Tabla 107. | MCP3 Sistema de gestión integral (SGI) y estructura organizativa | 477 |
| Tabla 108. | MCC1 Indicadores de seguimiento | 478 |
| Tabla 109. | MCC2 Auditorías e informes de evaluación | 478 |
| Tabla 110. | MCC3 Incorporación de personal cualificado de control | 479 |
| Tabla 111. | MCR1 Informe final de evaluación | 479 |
| Tabla 112. | Indicadores de seguimiento | 480 |

Índice de gráficos

| | |
|--|------------|
| Gráfico 1. Etapas en la evolución del <i>marketing</i> | 51 |
| Gráfico 2. Etapas del <i>marketing</i> | 52 |
| Gráfico 3. Repercusiones externas de los intercambios privados | 58 |
| Gráfico 4. Relación conceptual con el <i>Marketing</i> | 63 |
| Gráfico 5. Fundamentos de la nueva gestión pública | 124 |
| Gráfico 6. Gestión pública vs. Nueva gestión pública | 128 |
| Gráfico 7. Modelo de dirección estratégica y de <i>marketing</i> en las ciudades | 132 |
| Gráfico 8. Pirámide de participación de la marca territorial en la diplomacia pública | 138 |
| Gráfico 9. Lugar de origen y valor de la marca territorial | 141 |
| Gráfico 10. Relación lugar de origen con la diplomacia pública | 142 |
| Gráfico 11. Planificación estratégica | 146 |
| Gráfico 12. Variables diagnóstico territorial | 147 |
| Gráfico 13. Grupos de Discusión comarcas de Ourense | 153 |
| Gráfico 14. Grupos de Discusión ciudad de Ourense | 153 |
| Gráfico 15. Materias objeto de entrevista a expertos | 154 |
| Gráfico 16. Bloques temáticos del análisis de datos de búsquedas | 155 |
| Gráfico 17. DAFO | 172 |
| Gráfico 18. Superficie de los municipios de Ourense (Km²) | 192 |
| Gráfico 19. Principales cumbres montañosas de la provincia de Ourense | 194 |
| Gráfico 20. Número de horas de sol/semana por meses en Ourense en 2018 | 201 |
| Gráfico 21. Índice de envejecimiento de Galicia 1977-2017 | 202 |
| Gráfico 22. Porcentaje de población de cada provincia gallega con respecto a la población total de la Comunidad | 203 |
| Gráfico 23. Evolución de la población de Ourense, 2002-2017 | 205 |
| Gráfico 24. Población por grupos de edad (2017); comparativa estatal-autonómica-provincial | 208 |
| Gráfico 25. Tamaño de la población por provincias | 209 |
| Gráfico 26. Pirámide de población Ourense (2017) | 209 |
| Gráfico 27. Municipios ourensanos con porcentaje de población mayor de 65 años | 211 |
| Gráfico 28. Municipios con menor porcentaje de envejecimiento poblacional | 211 |
| Gráfico 29. Edad media por comarcas | 212 |

| | |
|---|-----|
| Gráfico 30. Municipios por tramos de población en valor porcentual (2017) | 213 |
| Gráfico 31. Porcentaje de habitantes por tamaño municipal en Ourense (2017) | 214 |
| Gráfico 32. Municipios con mayor concentración de población en Ourense (2017) | 215 |
| Gráfico 33. Municipios con menor concentración de población en Ourense (2017) | 215 |
| Gráfico 34. Municipios con mayor incremento de población (2017) | 216 |
| Gráfico 35. Municipio con mayor pérdida de población (2017) | 217 |
| Gráfico 36. Evolución de los nacimientos en la provincia de Ourense en el período 2004-2017 | 217 |
| Gráfico 37. Nacimientos y defunciones en la provincia de Ourense (2017) | 219 |
| Gráfico 38. Evolución del número de matrimonios en Ourense (2017) | 219 |
| Gráfico 39. Población extranjera en Ourense provincia, comparado con Galicia y España, 2017 | 220 |
| Gráfico 40. Municipios con mayor índice de población extranjera | 221 |
| Gráfico 41. N ^a total de visitantes en Ourense, 2017 | 288 |
| Gráfico 42. Evolución anual del n ^o de viajeros, 2014-2017 | 292 |
| Gráfico 43. Grado de ocupación hotelera, 2017 | 294 |
| Gráfico 44. Oferta alojamiento turístico en Ourense, 2017 | 295 |
| Gráfico 45. Principales sectores por facturación en Ourense, 2017 | 310 |
| Gráfico 46. Evolución de las tasas de actividad, empleo y paro en Ourense 2008-2017 | 311 |
| Gráfico 47. Evolución de las importaciones y exportaciones de Ourense en el período | 314 |
| Gráfico 48. Distribución del paro según sectores económicos | 317 |
| Gráfico 49. Aspectos más relevantes para los ciudadanos ourensanos | 345 |
| Gráfico 50. Perfil de los participantes en los GD por género | 347 |
| Gráfico 51. Perfil de los participantes en los GD por ámbito territorial | 348 |
| Gráfico 52. Perfil de los participantes en los GD por rango de edad | 348 |
| Gráfico 53. Perfil de los participantes en los GD por ocupación | 349 |
| Gráfico 54. Distribución de los participantes (ciudad-comarcas) por rango de edad | 349 |
| Gráfico 55. Principales necesidades de la población ourensana | 350 |
| Gráfico 56. Principales problemas de la población ourensana | 350 |
| Gráfico 57. Aspectos que más preocupan a los habitantes de la ciudad de Ourense | 351 |
| Gráfico 58. Aspectos que más preocupan a los habitantes de las comarcas de Ourense | 352 |

| | |
|--|-----|
| Gráfico 59. Ámbitos que requieren de mayor intervención pública | 352 |
| Gráfico 60. Perfil de la muestra de la Encuesta según género | 356 |
| Gráfico 61. Perfil de la muestra de la Encuesta según ámbito territorial | 356 |
| Gráfico 62. Perfil de la muestra de la Encuesta según rango de edad | 357 |
| Gráfico 63. Valoración media de las preguntas relativas al ámbito económico | 358 |
| Gráfico 64. Valoración media de las preguntas relativas al ámbito cultural | 359 |
| Gráfico 65. Valoración media de las preguntas relativas al ámbito servicios | 360 |
| Gráfico 66. Valoración media de las preguntas relativas al ámbito infraestructuras | 360 |
| Gráfico 67. Valoración media de las preguntas relativas al ámbito institucional | 361 |
| Gráfico 68. Valoración media de las preguntas relativas al ámbito provincial | 361 |
| Gráfico 69. Aspectos que más influyen en la disminución de la población (P21) | 362 |
| Gráfico 70. Los 3 problemas que más preocupan a la población ourensana (P26) | 363 |
| Gráfico 71. Conceptos con los que se sienten más identificados los ourensanos (P24) | 364 |
| Gráfico 72. Aspectos que caracterizan a la provincia de Ourense (P25) | 365 |
| Gráfico 73. Sugerencias de los encuestados | 366 |
| Gráfico 74. Temas destacados que preocupan a la ciudadanía ourensana relativos al bloque de economía | 375 |
| Gráfico 75. Temas destacados que preocupan a la ciudadanía ourensana relativos al bloque ambiental | 376 |
| Gráfico 76. Temas destacados que preocupan a la ciudadanía ourensana en cultura | 377 |
| Gráfico 77. Temas destacados que preocupan a la ciudadanía ourensana relativos a la sanidad | 378 |
| Gráfico 78. Temas destacados que preocupan a la ciudadanía ourensana relativos a servicios sociales y género | 378 |
| Gráfico 79. Temas destacados que preocupan a la ciudadanía ourensana en fomento | 379 |
| Gráfico 80. Temas destacados que preocupan a la ciudadanía ourensana en industria | 380 |
| Gráfico 81. Temas destacados que preocupan a la ciudadanía ourensana en seguridad | 381 |
| Gráfico 82. Bloques con mayor número de búsquedas en Internet en Ourense | 381 |
| Gráfico 83. Aspectos más buscados en Internet en la provincia de Ourense | 382 |
| Gráfico 84. Ítem más buscado de cada bloque temático en la provincia de Ourense | 382 |
| Gráfico 85. Planificación de la estrategia de investigación | 439 |

Índice de imágenes

| | | |
|------------|---|------------|
| Imagen 1. | Mapa político de Galicia | 191 |
| Imagen 2. | Mapa físico de la provincia de Ourense | 193 |
| Imagen 3. | Temperatura media en Galicia | 201 |
| Imagen 4. | Dólmenes de As Maus de Salas, Casola de Foxo | 225 |
| Imagen 5. | Pedra Alta de Castelo do Val | 226 |
| Imagen 6. | Chan de Ferradura, Amoeiro | 227 |
| Imagen 7. | Petroglifos de Freixo | 227 |
| Imagen 8. | Castro de Castromao, Celanova | 228 |
| Imagen 9. | Castro de San Cibrán de Lás | 229 |
| Imagen 10. | Vías Romanas en el Noroeste Peninsular | 231 |
| Imagen 11. | Miliarios Portela do Home | 232 |
| Imagen 12. | Ponte Bibei | 233 |
| Imagen 13. | Ponte Vella, Ourense | 234 |
| Imagen 14. | Exterior San Pedro de Rocas | 237 |
| Imagen 15. | Santa Comba de Bande | 238 |
| Imagen 16. | Capilla de San Miguel de Celanova | 239 |
| Imagen 17. | Castillo de Ribadavia | 250 |
| Imagen 18. | Monasterio de Santa Cristina de Ribas de Sil | 241 |
| Imagen 19. | Pórtico del Paraíso, Catedral de Ourense | 242 |
| Imagen 20. | San Esteban de Ribas de Sil | 243 |
| Imagen 21. | Iglesia Abacial de Oseira | 244 |
| Imagen 22. | Claustro de San Francisco, Ourense | 244 |
| Imagen 23. | Castillo de Monterrei, Verín | 245 |
| Imagen 24. | Sala Capitular del Monasterio de Oseira | 247 |
| Imagen 25. | Claustro de Montederramo | 247 |
| Imagen 26. | Pazo de Oca-Valladares | 248 |
| Imagen 27. | Iglesia de Santa María Madre | 249 |
| Imagen 28. | Santa María de Beade | 250 |
| Imagen 29. | Cúpula de la Iglesia de San Salvador de Celanova | 250 |

| | |
|--|------------|
| Imagen 30. Santa María la Real de Entrimo | 251 |
| Imagen 31. Palco de la Alameda de Ourense | 254 |
| Imagen 32. Puente del Milenio | 255 |
| Imagen 33. Telar tradicional | 250 |
| Imagen 34. Hórreo | 252 |
| Imagen 35. Geodestinos de Galicia | 289 |
| Imagen 36. Municipio de Ourense como nudo de comunicaciones | 299 |
| Imagen 37. Mapa de comunicaciones de Galicia | 301 |
| Imagen 38. Bicicleta Cyclowood | 331 |
| Imagen 39. Empanada con masa de harina de castaña | 332 |
| Imagen 40. Chubasquero de patata | 333 |
| Imagen 41. Agua de origen magmático Cabreiroá | 334 |
| Imagen 42. Aceite de oliva OLEI | 335 |
| Imagen 43. Licor de sabugueiro | 336 |

Índice de anexos

| | |
|-------------------------------------|-----|
| 1. Anexo I (Turismo) | 582 |
| 2. Anexo II (Economía) | 585 |
| 3. Anexo III (Entrevistas) | 587 |
| 4. Anexo IV (GD) | 589 |
| 5. Anexo V (Encuesta) | 602 |
| 6. Anexo VI (Búsquedas en Internet) | 610 |

| | |
|--------------------|------------|
| Formularios | 615 |
|--------------------|------------|

Acrónimos

AIMC: Asociación para la investigación de medios de comunicación.

AMA: American Marketing Association.

EIEL: Encuesta de Infraestructuras y Equipamientos Locales.

FECYT: Fundación Española para la Ciencia y la Tecnología.

GD: Grupo de Discusión.

IBI: Impuesto sobre Bienes Inmuebles.

IET: Instituto de Estudios Turísticos.

IGE: Instituto Galego de Estadística.

INE: Instituto Nacional de Estadística.

INORDE: Instituto Ourenseño de Desarrollo Económico.

IRPF: Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas.

IVTM: Impuesto sobre vehículos de Tracción Mecánica.

MT: Marketing territorial.

NGP: Nueva Gestión Pública.

OCDE: Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos.

OEOU: Observatorio Económico Ourenseño.

OIT: Organización Internacional del Trabajo.

ONU: Organización de las Naciones Unidas.

PIB: Producto Interior Bruto.

PMT: Plan de Marketing Territorial.

RBDpc: Renta disponible per-cápita.

RSC: Responsabilidad Social Corporativa.

SLT: Sistemas Territoriales Locales.

TIC: Tecnologías de la información y comunicación.



VNIVERSITAT
DE VALÈNCIA



I. ANÁLISIS INTRODUCTORIO

ANÁLISIS INTRODUCTORIO

1. Introducción

2. Definición del objeto de estudio, objetivos e hipótesis

- 2.1. Definición del objeto de estudio
- 2.2. Objetivos
- 2.3. Formulación de hipótesis

3. Metodología general de la investigación y fuentes de información



VNIVERSITAT
DE VALÈNCIA

1. Introducción

Para enmarcar cualquier territorio: región, provincia o ciudad — y pueblos de estos — como un agente con capacidad para diferenciarse del resto y atraer a personas, inversiones, empresas o actividad socioeconómica en general, es común empezar refiriéndonos a la expansión de las relaciones internacionales y por extensión al proceso conocido como globalización. Ello delimita el momento histórico actual y su importancia obedece a los efectos causados en prácticamente cualquier ámbito: socioeconómico, cultural, tecnológico e institucional.

La globalización es un proceso objetivo de creciente interconexión entre los mercados que cada vez funcionan en un plano territorial más amplio y en tiempo real (Castells, 1997). Con la globalización, las personas dejan de estar limitadas por su lugar de nacimiento y/o residencia y pueden actuar en lugares muy alejados de él. Ello viene a consagrar el cosmopolitismo de aquellos con posibilidad de moverse por distintos países y realidades (Garzón, 2014). Si paseamos por el centro de cualquier gran ciudad no importa de qué país sea, la sensación es de estar como en casa: tiendas con idénticas marcas, misma moneda, sistemas de pago, modos de transporte, etc.

Por otra parte, y estrechamente unida al fenómeno de la globalización, se sitúa la deslocalización de buena parte de las tareas de producción y comercialización. Así pues, la globalización y reubicación de la actividad económica son notas destacadas de la evolución socioeconómica contemporánea. Mediante ambos fenómenos influenciados por la interconexión y progresiva homogenización del mercado mundial, las fronteras de los países ven reducido su papel dentro de la actividad económica nacional, al igual que también ocurre con los gobiernos nacionales. Cada vez más, los organismos supranacionales (OCDE, FMI, G8...) tienen una mayor influencia en la actividad diaria de las personas (Barreiro y Del Campo, 2019).

En este sentido, la globalización se entiende como un proceso que imaginaria o realmente “integra y homogeniza los territorios desde el punto de vista del capital; debilita los estado-nación y desdibuja sus fronteras; construye regiones urbanas

internacionales; destruye y reconstruye límites; y hace virtualmente indiferente el despliegue y localización de capitales en ellos” (Paz, 2004). Definición esta, que por su amplitud debemos tenerla en alta consideración, si bien, el peso de las consecuencias que enuncia es extremadamente variable, según el caso analizado.

Los efectos debidos tanto a la globalización como a la deslocalización son y serán cada vez más fuertes. Incluso distintos países han dado un giro radical en sus políticas económicas a raíz de ello, las cuales se han caracterizado por la liberación del mercado y la búsqueda de la competitividad. En este proceso ha incidido especialmente el estado del sector agrario tradicional, que provocó el aumento de sus importaciones tras mostrar una prolongada falta de competitividad de los sistemas de producción agrícola definidos por la prevaencia de pequeñas explotaciones de bajo nivel técnico.

Desde el punto de vista espacial, la globalización aumenta la competencia entre los territorios: ciudades, provincias o regiones, para conseguir: inversión, tecnología, cualificación y empresas, lo que fomenta el desafío de potenciar sus recursos propios y favorecer los procesos de desarrollo local. La globalización es un proceso que tiene diversas dimensiones, donde participan numerosos agentes, caracterizados por su desigualdad (Aranda y Combariza, 2007). Y a todo ello, se une la necesidad de abordar nuevas alternativas socioeconómicas, si el proceso deslocalizador tiene un efecto negativo.

En estos procesos, los gobiernos de países con mayor nivel de desarrollo, instituciones de carácter multinacional y supranacional, empresas transnacionales y, en menor medida, los gobiernos de los países en vías de desarrollo y las organizaciones de la sociedad civil, influyen en la evolución de la globalización (Leva, 2004). La acción institucional es por tanto un factor clave en el aumento o la disminución de los efectos derivados de estos procesos de alcance mundial.

Como manifiestan Aranda y Combariza (2007) “en un mundo globalizado, la tendencia es hacia la competencia entre las economías regionales y no entre las nacionales”, por lo que el desarrollo tanto urbano, local o regional adquiere una

nueva dimensión. Este nuevo orden económico exige reestructurar los sistemas productivos nacionales, los cuales tienen una base territorial sólida. En otras palabras, la adaptación de las economías nacionales a las necesidades actuales en materia de legislación, productividad, innovación y tecnología, depende de la capacidad económica de sus territorios para identificar y utilizar las ventajas competitivas con las que cuentan (Soto, 2006).

Junto a la tendencia globalizadora y desde los años 80, el exceso de capacidad productiva y el desequilibrio en el empleo de los distintos factores de producción, afectó a la homogeneidad de la oferta de productos y servicios en el mercado, circunstancia que ha vuelto esencial todo aquello que pueda diferenciar a los productos y servicios de las empresas. Como establece Villafañe (2005), hoy en día, lo que diferencia esa oferta es el aspecto intangible: la marca, la responsabilidad social de una empresa o el grado de integración con el entorno, etc. Cuando se habla de intangibles, hacemos referencia a los activos de una empresa que carecen de materialidad: la identidad de la marca, el fondo de comercio, las acreditaciones y las licencias de explotación que la empresa posee, la calidad de su base de clientes, etc. Y es que, en los últimos años se han revalorizado conceptos como: los objetivos sociales, la gestión del conocimiento, la responsabilidad social corporativa o la transparencia, es decir, alcanzar la ética profesional (Villafañe, 2005).

Desde la perspectiva territorial, la homogeneización de las distintas formas de consumo y la integración de las técnicas de producción, consecuencia de la internacionalización de las relaciones económicas, tuvo como resultado unos evidentes efectos espaciales a nivel local, provincial y regional, modificando la toma de decisión de sus públicos internos.

Las estrategias de desarrollo local en el mundo globalizado, deben orientarse hacia la búsqueda de la competitividad entre territorios por sus efectos determinantes de cara al exterior del espacio considerado y no sobre los efectos internos. Este aspecto, se vuelve un desafío para las sociedades a la hora de insertarse de una forma competitiva en lo global, maximizando sus capacidades

locales y regionales a través de las estrategias de los diferentes actores en juego, para lo cual el pensamiento complejo en el análisis y el diseño de políticas locales se vuelven básicos (Leva, 2004).

El agotamiento de los mercados internos, la creciente competencia espacial y la inestabilidad macroeconómica obligan tanto al sector público como al privado a identificar y posicionar sus territorios y productos, usando aspectos diferenciadores como la cultura, el espacio biofísico, el saber hacer y la tradición, entre otros. Los productos territoriales han de ser competitivos y rentables económicamente, para así cumplir la función social de mejorar el nivel y la calidad de vida de los habitantes locales. Para ello, han de traspasar las fronteras de forma que se logre explotar la identidad territorial en los mercados globales.

En este mundo globalizado, adquiere una importancia creciente el aspecto intangible, la calidad o la valoración que ofrece un producto o servicio, y en el caso de los territorios, la imagen (innovación e integración) ofrecida por la ciudad, el municipio, la provincia o la región, su valor como marca. Pues de ello dependerá la capacidad para ofrecer y/o atraer recursos económicos, financieros, humanos, tecnológicos, etc. (Ferrás, Macía, García, y García, 2001).

La marca se considera un activo que otorga una ventaja diferencial respecto a los competidores en un mercado cada vez más competitivo. Sin embargo, la gestión y la dirección de la marca es algo que se lleva haciendo relativamente desde hace poco tiempo. Incluso podemos decir que se ha desarrollado en lo que llevamos del presente siglo, coincidiendo con el momento donde el consumidor está más informado y es más exigente, obligando a un gran poder de marca (Aaker, 2005).

Para que una marca tenga éxito, se requiere el esfuerzo de todas las áreas y niveles de la organización (Echeverri-Cañas, 2014). Conectar las estrategias de marca junto con las estrategias de la organización, lo que permitirá diferenciarse de la competencia. De esta manera, las empresas requieren de nuevas maniobras de *marketing* que permitan alcanzar su mercado objetivo (Kotler y Keller, 2006). Dentro

de las estrategias de *marketing*, la de marca es un elemento diferenciador no solo de los productos, sino también de la imagen empresarial.

Ello se puede predicar (y replicar) también de los territorios, cuyo objetivo debe dirigirse a la satisfacción de las necesidades de sus públicos objetivos, entendiendo como tales a todos los agentes de la sociedad (ciudadanos, instituciones, inversores, turistas y empresas mediante la identificación de sus ventajas competitivas).

En el ámbito de las ciudades, Kotler (2001) sostiene que estas son productos cuya identidad y valor debe ser objeto de diseño y comercialización: “los sitios que no logren comercializarse a sí mismos con éxito se enfrentan al riesgo del estancamiento y el declive”. Además, cuando el producto es la ciudad y los gestores públicos agregan a su gestión, modelos e instrumentos del *marketing*, se crea un mejor conocimiento de los habitantes de la ciudad y una aproximación a los distintos públicos objetivo, produciendo, entre otros efectos, una relación más ecuánime e integradora (Asensio, 2008). Si bien es cierto que, considerada como producto, la gestión de una ciudad tiene como objetivo su conversión en un lugar atractivo para que sus residentes deseen vivir en ella, los inversores y empresas, quieran invertir en la ciudad y para que los turistas y visitantes desean conocerla y vivir su oferta de experiencias de ocio y entretenimiento y volver en otra ocasión.

2. Definición del objeto de estudio, objetivos e hipótesis

2.1. Definición del objeto de estudio

La elección del área de investigación del presente trabajo ha sido fruto del interés académico y de la experiencia profesional del doctorando en la consultoría estratégica a nivel internacional.

La investigación pretende facilitar un nuevo punto de vista sobre la importancia de contar con un Plan de *Marketing* Territorial en todas las administraciones públicas.

En este sentido, aquellos territorios que utilizan la planificación del *marketing* estratégico como instrumento en la gestión de su espacio (provincia) podrán evaluar y cuantificar los recursos con los que cuenta su administración territorial; dotándola así de conocimiento que les permita aprovechar los cambios del entorno mientras potencian su capacidad de crecimiento y desarrollo.

Además, debemos resaltar la importancia de la planificación estratégica en la gestión de los territorios, siendo esta una herramienta que proporciona gran información:

- Conocimiento del contexto y el entorno (DAFO).
- Cuantificar recursos del territorio y de la administración correspondiente.
- Planificar la estrategia a través de acciones específicas.

Las semejanzas entre el *marketing* aplicado a las empresas y a los territorios (países, comunidades, departamentos, provincias, ciudades, etc.) ha dado lugar al desarrollo del *Marketing* Territorial que posteriormente tendremos ocasión de analizar. En este caso, y si se considera el territorio como una mercancía, se puede analizar desde un

punto de vista económico la gestión que se está haciendo del mismo. Este nuevo enfoque del territorio es innovador y académicamente novedoso, por lo que debe ser estudiado (Ferrás et al., 2001). El territorio se considera como una mercancía que se vende y se compra a partir del desarrollo socioeconómico, siendo el producto de ese territorio las percepciones de los actores y agentes sociales, las cuales se difunden por los medios de comunicación y las relaciones interpersonales.

Conseguir que el consumidor tenga buenas percepciones de la región o del territorio es un propósito a alcanzar, siendo en nuestro caso la provincia de Ourense el espacio analizado. Al igual que ocurre en el ámbito empresarial, donde las empresas buscan que el cliente quede satisfecho con el producto o servicio prestado, la sociedad y el ciudadano en particular, tienen que sentirse satisfechos de aquellas instituciones que les representan y que además han elegido, sintiendo orgullo de pertenencia a un espacio territorial determinado.

Esta orientación tendrá que materializarse en un Plan cuyo resultado sea el empoderamiento del sentimiento de pertenencia hacia el espacio objeto de estudio.

Es por ello, que el objeto de este trabajo radica en analizar cómo la provincia de Ourense y sus agentes sociales están llevando a cabo su particular *marketing* territorial y de desarrollo local, mediante la identificación de sus puntos fuertes y débiles. En base a ello, se reconoce su identidad diferencial en relación a otros territorios de similares características: tamaño, demografía o estructura socioeconómica...

Para tal fin, se toma como punto de partida el estudio de los resultados sociales y económicos alcanzados hasta la fecha y la evolución comparada de los mismos. Tanto desde la perspectiva de los principales agentes sociales provinciales, como a raíz de la visión acerca de sus principales magnitudes (PIB, RBD, consumo, empleo y población) unida ella a los datos obtenidos a partir de las fuentes de información estadísticas oficiales y las demás herramientas empleadas.

Por lo tanto, se trata de conocer aquellas acciones llevadas a cabo por los agentes del territorio estudiado que mejor se adapten a la puesta en marcha de un proceso de desarrollo integrado y sostenido en el marco del territorio, siguiendo las técnicas del *marketing* no empresarial. Todo ello, sirve de justificación y referencia a la hora de diseñar el Plan de Acción establecido.

2.2. Objetivos

Como ya hemos puesto de manifiesto anteriormente, el núcleo de esta investigación se sitúa en la elaboración de un Plan de *Marketing* Territorial para la provincia de Ourense.

Uno de los pilares esenciales de todo estudio académico es el establecimiento de los objetivos que se pretenden alcanzar a partir del mismo. En palabras de Sierra (1988), una investigación académica es aquel proceso que tiende a conceptualizar la realidad objeto de investigación, es decir, a obtener conocimientos, ideas, representaciones intelectuales de la realidad, que sean una expresión lo más exacta posible de ella y contribuyan a engrosar el acervo teórico de las ciencias”.

Así pues, el objetivo principal de esta Tesis Doctoral es conocer en detalle la situación socioeconómica, demográfica, cultural y de capacitación de la provincia de Ourense para la elaboración de un Plan Estratégico que facilite el desarrollo, el crecimiento y la sostenibilidad del territorio.

En este sentido, dicho plan debe ir dirigido a mejorar las condiciones de vida de las personas que viven en la provincia, motivando el desarrollo del mismo desde la participación activa de todos los actores relevantes del territorio, ya sean estos públicos o privados.

Por lo tanto, el objetivo global del plan es que la provincia de Ourense sea una provincia moderna, más creativa, innovadora, sostenible y competitiva. Un territorio

que reconozca a la ciudadanía como el principal motor de cambio en sus procesos de transformación, garantizando que las oportunidades socio-laborales y de emprendimiento sirvan como un mecanismo eficaz en el asentamiento poblacional y la mejora de la calidad de vida.

La estrategia del plan de *marketing* territorial tiene como objetivo la implantación de manera consistente en el tiempo, de un imaginario de provincia fundamentado en asociaciones positivas que permitan posicionar a Ourense en el mundo como una provincia global que reúne creatividad, cultura y talento. Una provincia para conocer y disfrutar, incluyente, diversa y sostenible.

Con este fin se pueden enumerar los siguientes objetivos específicos:

- O.1. Transformar a Ourense en una provincia inteligente referente por su nivel de innovación, desarrollo y crecimiento sostenible.
- O.2. Potenciar una mejora del bienestar y oportunidades para sus ciudadanos y su calidad de vida.
- O.3. Dinamizar la actividad económica como creadora de riqueza y empleo.
- O.4. Mejorar y revitalizar la sostenibilidad y contener el declive demográfico.
- O.5. Fomentar e impulsar la marca territorial de cara a generar valor añadido a la provincia y potenciar su proyección exterior.
- O.6. Favorecer un mayor conocimiento de la situación actual del territorio, de modo que las instituciones públicas respondan con eficacia y eficiencia a las necesidades reales de la ciudadanía.

2.3. Formulación de hipótesis

La investigación se formula a partir de las hipótesis de la misma. Las cuales, son consideradas parte fundamental en el desarrollo del procedimiento de recogida y análisis de datos, y que, serán objeto de comprobación a partir de los resultados obtenidos.

Una hipótesis “es una proposición que puede ser puesta a prueba para determinar su validez. Siempre lleva a una prueba empírica; es una pregunta formulada de tal modo que se puede prever una respuesta de alguna especie” Visauta (1989). Para Bunge (1988), una de las reglas de oro de un método científico es que las hipótesis planteadas “sean capaces de aprobar el examen de la experiencia”.

Hipótesis 1:

“El plan de *marketing* territorial es un esquema de actuación que mejora la gobernanza y la gestión de los territorios, superando el tradicional enfoque de oferta (planificación estratégica), al completarlo con un necesario enfoque de demanda (satisfacer las necesidades colectivas del ciudadano) ajustado al entorno y medio estudiado”.

Hipótesis 2:

“La ejecución del Plan de *Marketing* Territorial es una herramienta que permite no solo una gestión eficiente de los recursos de un territorio, sino también el plantear actuaciones de acuerdo con la consecución de objetivos futuros”.

Hipótesis 3:

“La efectividad del plan de *marketing* territorial responderá a la capacidad de interacción entre las instituciones y la estructura socioeconómica de la provincia de Ourense”.

3. Metodología general de la investigación y fuentes de información

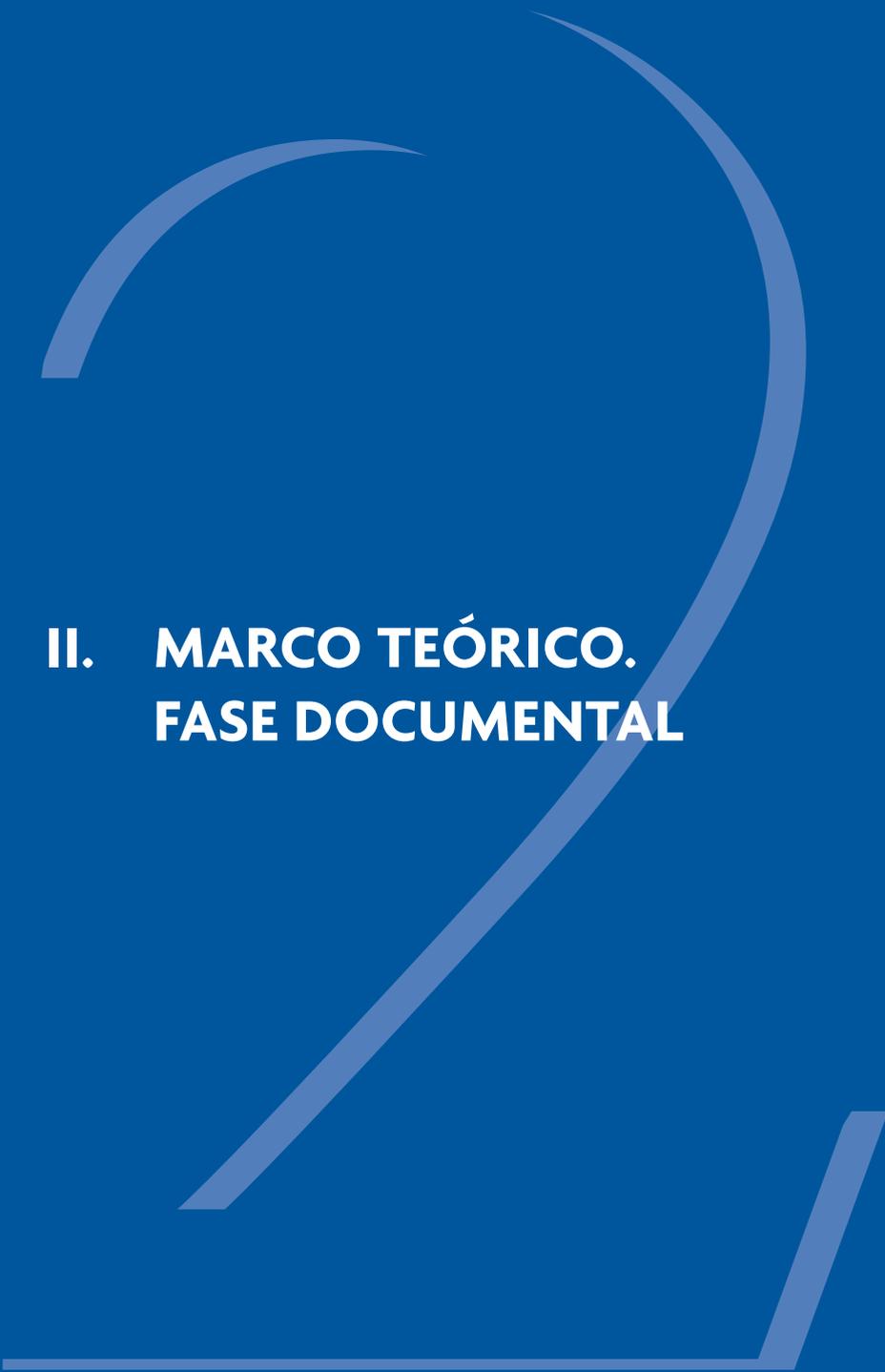
Respecto a la metodología empleada, destacar que el *Marketing* Territorial y en especial aquel aplicado al ámbito territorial provincial, es una materia apenas estudiada en nuestro país, lo que ha hecho necesario recurrir a una amplia bibliografía anglosajona, estudios realizados en otros países de nuestro entorno y una extensa diversificación del trabajo de campo. El MT, aunque se ha aplicado por la literatura en relación al ámbito de las regiones, y en especial de las ciudades, el caso particular del nivel provincial de la administración apenas ha sido considerado en nuestro país. Analizar la competitividad interprovincial adoptando como referencia la acción institucional a tal objeto es por ahora toda una novedad.

Con la finalidad de exponer los objetivos anteriores, dar respuesta a las hipótesis marco de esta tesis y conseguir las metas propuestas, la metodología establecida divide el proceso de análisis en 2 fases sucesivas:

- La primera fase en la cual se lleva a cabo la investigación documental e investigación de campo, con la consiguiente compilación de datos de diversas fuentes y el análisis de estos, con la finalidad de elaborar el diagnóstico.
- La segunda fase es la destinada a la elaboración del Plan de *Marketing* territorial enfocado a un territorio concreto: la provincia de Ourense; todo ello en base a los resultados obtenidos en la fase previa de investigación.

El PMT facilita un acercamiento detallado a la estructuración y programación de un territorio (Ourense), permitiendo desarrollar una estrategia de gestión de su espacio en base a la oferta y la demanda, promoviendo la comunicación entre ciudadanía e instituciones en base a una guía de toma de decisiones (ciudades, comarcas, provincias, regiones).

Esta orientación espacial, se integra y expone en el plan de *marketing* objeto de estudio. Una investigación que parte de la concepción del ciudadano como cliente principal y que acompaña al resto de públicos objetivos del enfoque-demanda. Un método que permite detectar las necesidades socio-personales que deben ser resueltas de manera colectiva mediante los recursos limitados con los que cuente ese espacio, es decir, enfoque-oferta. Un sistema basado en el aprovechamiento de las oportunidades y las fortalezas estructurales, minimizando el riesgo de las amenazas y debilidades del entorno objeto de análisis, bajo la premisa del desarrollo sostenible del territorio investigado, la provincia de Ourense en nuestro caso.



II. MARCO TEÓRICO. FASE DOCUMENTAL

II. MARCO TEÓRICO. FASE DOCUMENTAL

1. Fundamentos del *marketing*

- 1.1. Introducción al *marketing*
- 1.2. Evolución histórica del *marketing*
- 1.3. Desarrollo conceptual del *marketing*
- 1.4. *Marketing* y relaciones públicas

2. *Marketing* territorial

- 2.1. Origen del *marketing* territorial
- 2.2. Definiciones del *marketing* territorial
- 2.3. *Marketing* territorial y comercial: similitudes y diferencias
- 2.4. Agentes participantes en el *marketing* territorial

3. Marca

- 3.1. Definición e historia de la marca
- 3.2. Objetivos y beneficios de la marca
- 3.3. Diferencias entre marca y producto
- 3.4. Identidad e imagen de la provincia

4. La provincia como producto

- 4.1. Paralelismo empresa-provincia
- 4.2. Competitividad aplicada a la provincia
- 4.3. Diagnóstico de la provincia: análisis interno y externo
- 4.4. Decisiones estratégicas en el *marketing* de provincias



UNIVERSITAT
DE VALÈNCIA

1. Fundamentos de *marketing*

1.1. Introducción al *marketing*

Como efecto directo del desarrollo tecnológico y los avances en los procesos productivos industriales y técnicos, el *marketing*, no solo se asentó como disciplina científica en la segunda mitad del siglo XX, sino que además experimentó desde entonces cambios notables tanto en su enfoque como en su clasificación y empleo. Todo ello, le convierte en un área de estudio activa y en constante evolución, lo que propició una gran expansión horizontal de los campos de aplicación. El *marketing* está presente en todas las acciones sociales y económicas de nuestra sociedad. Su importancia se refleja en el uso diario, donde el empleo inconsciente de las “Leyes del *Marketing*” se encuentra más presente en el día a día de lo que pudiera parecer a simple vista. (Rivera y Garcillán, 2012).

Ya no son únicamente las empresas las que, atraídas por incrementar sus beneficios, acuden a técnicas de mercadotecnia. Las organizaciones civiles hablan de responsabilidad social (RS) y objetivos más allá de los económicos bajo los parámetros del *marketing* aplicado. Incluso instituciones y asociaciones incorporan profesionales en departamentos regulados por esta disciplina y ello con independencia de su carácter público o privado.

En este sentido, y teniendo en cuenta la relevancia de las técnicas de mercadotecnia y venta, propias de la disciplina que nos ocupa, podemos afirmar que el uso actual del *marketing* se extiende a todo tipo de organización y producto. Siendo al respecto el concepto de partida, la idea de “orientación al mercado”, la cual responde, a una estructura compuesta de acciones encaminadas de una manera eficiente al consumidor o usuario hacia el propósito último de la venta. Hay que tener en cuenta que, a pesar de que finalmente las acciones de *marketing* repercutan en esta, su ámbito de influencia es anterior al acto de la venta y relacionarlo únicamente con esta finalidad es una visión extremadamente limitada, (Rivera y Garcillán, 2012). Un abogado o un médico, además de ofrecer un servicio jurídico o curar, deben vender sus servicios.

1.2. Evolución histórica del *marketing*

Si nos remontamos a los inicios del *marketing*, es necesario hacer referencia a las relaciones de intercambio que se practicaban desde la antigüedad. Si bien, y citando a Philip Kotler, considerado el “padre del *marketing* moderno”, quien vincula su surgimiento a la misma aparición del ser humano como especie, considerando de esta forma que más que una disciplina, se trata de una condición innata a la persona. En este sentido, Kotler presenta como ejemplo, la primera historia de la Biblia “(...) en la cual Eva convence a Adán de que coma la manzana prohibida. Eva no fue la primera especialista en *marketing*, sino la serpiente que la convenció de que le vendiese la idea a Adán”. (Kotler, 2005).

Situándonos en los inicios en el uso del *marketing*, y aunque encontramos algunos aspectos relevantes en los primeros escritos especializados, lo primero que debemos decir es que, durante un largo periodo de tiempo apenas si existió una documentación específica sobre la materia. Ello hizo que entre los principales autores existiese una alta controversia sobre el nacimiento de la disciplina y las relaciones que esta mantiene con otras áreas del conocimiento. Hay autores (Lambin, 1995; Kotler, 2005) que afirman que el *marketing* es tan antiguo como la propia humanidad, aunque su estudio sea muy reciente.

No obstante, y con el paso del tiempo no solo la literatura sobre el tema sino también las interrelaciones con otras áreas de conocimiento aumentaron en número y complejidad. Así, por ejemplo, en el siglo XV los editores ingleses empleaban principios de *marketing* para comercializar sus libros o en el siglo XVIII aparece la publicidad en los periódicos de EEUU. A este respecto, y teniendo en consideración que las bases del *marketing* se sitúan en siglos anteriores, algunos expertos señalan la Revolución Industrial del siglo XIX como el momento de eclosión de esta disciplina al darse un aumento exponencial de la capacidad productiva y la necesidad de vender al por mayor, base del capitalismo. Este hecho condujo a la consiguiente ampliación del mercado para facilitar la salida del mayor número de productos posible que la industria producía (Reina, 2011). De este modo, el *marketing* empezó a tomar forma e importancia a gran escala, dotándose de un contenido teórico y práctico para su análisis y estudio posterior.

En la tabla 01 se recoge un listado de los primeros acontecimientos ligados a la disciplina del *marketing*, y que se prolonga en la tabla 02.

TABLA 01. **Acontecimientos históricos relevantes ligados al *marketing***

| Año | ACONTECIMIENTO |
|----------------------|---|
| Mitad s. XVII | Creación de unos grandes almacenes en Tokio. |
| 1704 | Primeros indicios de publicidad en los periódicos de Estados Unidos. |
| 1841 | Primera agencia de publicidad, con el nombre de "Volney Plamer", en Filadelfia. Primeras agencias de publicidad en Alemania. |
| 1850-60 | La empresa de máquinas de coser "Singer" instauro los establecimientos de venta franquiciados. "Averill Paint Co" se convierte en la primera marca comercial registrada. |
| 1870 | La marca inglesa "Lever" introduce el envase de cartón para el jabón como forma de identificación de la marca y como imagen y protección del producto. |
| 1880 | En Alemania se imparte el primer curso universitario sobre comercialización. La compañía "C.W. Post" crea cupones de rebaja como instrumento de promoción de ventas. |
| 1898 | Aparecen las marcas de los distribuidores. |
| 1900 | Se presenta el "Report of the Industrial Commission on the Distribution of Farm Products" por J.F. Crowell. Años más tarde se convertirá en uno de los primeros trabajos escritos de la disciplina del <i>marketing</i> . |

Fuente: Paz y Piedrahita (2007).

A principios del siglo XX en EEUU surgen los primeros institutos de investigación comerciales, entre cuyos objetivos estaba recoger información acerca de las demandas de los consumidores y modernizar las ofertas comerciales. A mediados de dicho siglo, ya se observaba la influencia y la diversidad de las distintas funciones del *marketing* desde el punto de vista de su aplicación, y nacen asociaciones específicas como la *American Marketing Association* (García, 2009).

TABLA 02. Etapas en la evolución conceptual del *marketing*

| Año | Bartels (1988) | Munuera (1992) | Kerin (1996) | Bigné (1996) |
|------------|-------------------|----------------------------------|----------------------------------|---|
| Hasta 1900 | Antecedentes | Período de identificación | No considerado | Orígenes |
| 1900-10 | Descubrimiento | | | Preconceptual |
| 1910-20 | Conceptualización | | | |
| 1920-30 | Integración | Período funcionalista (1945) | Economía aplicada | Preconceptual |
| 1930-40 | Desarrollo | | | |
| 1940-50 | Nueva estimación | Período preconceptual | Actividad directiva | |
| 1950-60 | Reconcepción | | Ciencia cuantitativa | |
| 1960-70 | Diferenciación | Período de definiciones formales | Ciencia comportamental | Conceptualización y ampliación del campo de actuación |
| 1970-80 | Socialización | | Ciencia de toma de decisiones | |
| 1980-90 | Concepto actual | | Período de definiciones formales | Ciencia integrada |
| 1990- | | Integración | | |

Fuente: Bigné (1996).

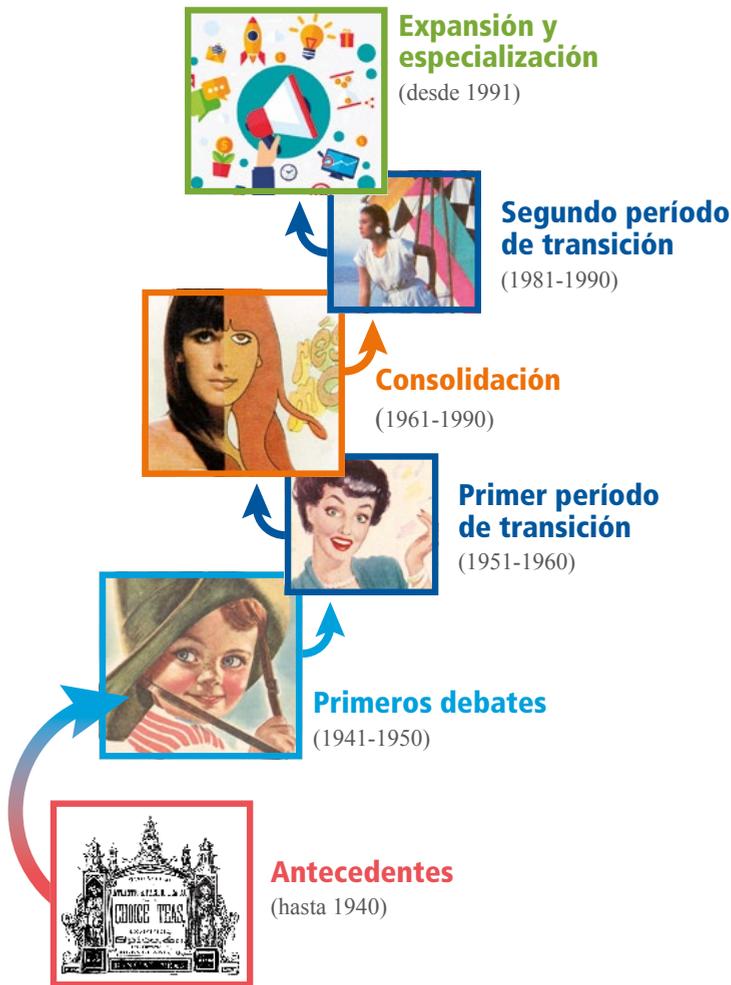
El desarrollo histórico de la disciplina llevó adjunto un cambio de paradigma y de contenidos que marcó la evolución de las teorías actuales, defendidas por los autores más destacados en la materia. Así, se pueden señalar una amplia variedad de clasificaciones desde diferentes ópticas y dimensiones disciplinares.

En este sentido, destacar algunas de las más influyentes y extendidas en la actualidad, como puede ser, la planteada por Wilkie y Moore (2003), que diferencia cinco etapas en la evolución del *marketing*, recogidas en el gráfico 01.

Gráfico 01. Etapas en la evolución del *marketing*

Fuente: Wilkie y Moore (2003).

En cambio, Vázquez (2004), diferencia seis etapas, gráfico 02, compuestas de dos periodos principales y cuatro de carácter secundario o de transición, tomando en consideración para su formulación un análisis más específico del llamado *marketing* no lucrativo.

Gráfico 02. **Etapas del marketing**

Fuente: Vázquez (2004).

Estas dos visiones diferenciadas de los autores referenciados, revela una progresiva especialización, dando lugar a una gran transversalidad de esta disciplina, y que concluyó en una multiplicidad de ramas del *marketing* en la actualidad. Alderson y Cox recopilan en el año 1950 en su libro *Theory in the Marketing* esta particularidad del *marketing*, su multidisciplinariedad, alejada de las visiones más primitivas que lo relacionaban únicamente con la economía, abre el estudio a otras disciplinas como la psicología, las matemáticas, la publicidad o la comunicación.

La tabla 03 muestra la adaptación de Munuera a esta evolución disciplinaria del *marketing* que lo divide en tres etapas: una primera de identificar hasta 1920, una segunda etapa funcionalista (1920-1945), y una última calificada de preconceptual (1945-1960):

TABLA 03. Evolución del concepto de *marketing* 1900-1969

| | Identificación (1900-1920) | Funcionalista (1920-1945) | Preconceptual (1945-1960) |
|---|--|--|--|
| Autores | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Shaw (1916). ▪ Weld (1917). ▪ Butler y Swinney (1918). | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Clark y Weld (1932). ▪ Clark y Clark (1942). ▪ Alexander, et al. (1940). | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Vaile, Grether y Cox (1952). ▪ Maynard y Bekman (1952). ▪ Howard (1957). ▪ Alderson (1957). |
| Implicación social | No consideradas. | No consideradas. | Consideradas. |
| Énfasis | Producto y producción. | Desarrollo de la organización. Producción. | Ventas. |
| Objetivo | Articular un conjunto de actividades que crean utilidades del producto. | Configuración del sistema de <i>marketing</i> y las funciones de <i>marketing</i> . | Diferentes objetivos: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Equilibrio entre oferta y demanda. ▪ Formación teórica del <i>marketing</i>. ▪ Incremento del consumo. |
| Actividades del <i>marketing</i> | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Ventas. ▪ Distribución. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Ventas. ▪ Compras. ▪ Distribución. ▪ Logística. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Investigación de mercados. ▪ Consumidor. ▪ Publicidad. |
| Relación con otras áreas | Escasa. | Escasa. | Alta. |
| Disciplina más relacionada | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Producción. ▪ Economía. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Economía. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Economía. ▪ Psicología. ▪ Sociología. ▪ Organización de empresas. |
| Enfoque | Estudio de mercancías. | Estudio de las funciones. | Comienza estudio de las instituciones. |

Fuente: Munuera (1992).

Luque (2000) dividió la evolución del *marketing* en cuatro grandes etapas (Luque, T. Proyecto Docente e Investigador: Universidad de Granada).

- Primera fase hasta comienzos del siglo XX.
- Período incipiente hasta 1950.
- Período conceptual hasta 1985.
- Período de consolidación y desenvolvimiento hasta la actualidad.

Rodríguez y Gutiérrez (1999) hizo un repaso cronológico de la trayectoria seguida por el concepto de *marketing*, desde antes de 1900 hasta la actualidad. Trabajo recogido en la tabla 04:

Tabla 04. **Repaso cronológico de la trayectoria del concepto *marketing***

ANTECEDENTES (antes de 1900)

Revolución Industrial. División del trabajo. Incremento del comercio.

PERÍODO DE IDENTIFICACIÓN (1900-1920)

Identificación de funciones distintas de la producción. Análisis de mercados.
Utilización del término *marketing*. Primeros cursos de *marketing*.

PERÍODO DE LAS FUNCIONES (1921-1945)

Interés en determinar las funciones del *marketing*. Diversas aportaciones funcionales no coincidentes. Actividades de *marketing* más sistematizadas.
Nacimiento de la American *Marketing Association* (A. M. A.)

PERÍODO DE FORMACIÓN Y CONSOLIDACIÓN (1946-1960)

Necesidad de establecer los principios del *marketing*. Esfuerzos por crear una teoría del *marketing*. Aparición del paradigma funcionalista. Cambio importante en la concepción: de la transferencia de bienes a la satisfacción de necesidades y deseos.

PERÍODO DE ORIENTACIÓN DIRECTIVA Y EXPANSIÓN (1960-1970)

Definición de la American *Marketing Association*. Orientación del *marketing* directivo y hacia la empresa. Discusión generalizada en torno al concepto de *marketing*. Polémica sobre la conveniencia de aplicar el *marketing* fuera de la empresa.

OBJECIONES AL CONCEPTO DE INTERCAMBIO (1970-1980)

Nuevas definiciones de *marketing* basadas en el intercambio. Orientación al consumidor y a la competencia (visión estratégica). Objeciones al concepto ampliamente asumido de *marketing*.

Aportaciones alternativas al concepto de intercambio: "necesidad", "comportamiento", "equilibrio", "relaciones"...

DESARROLLO CONCEPTUAL EN TORNO AL INTERCAMBIO (1970-1980) Debate sobre el concepto ampliado. Concepción del *marketing* en torno al intercambio. Desarrollo de cuestiones y principios de la disciplina. Consideración de tres categorías dicotómicas: Lucrativa/no lucrativa; micro/macro y positivo/normativo.

EL MARKETING EN TORNO A LA NOCIÓN DE RELACIÓN (período actual)

Substitución del concepto de intercambio por el concepto de relación. Atención a la creación de relaciones a largo plazo con los clientes finales. Defensa del establecimiento de redes de *marketing* entre la propia empresa y aquellas otras con las que mantiene contactos.

Fuente: Rodríguez y Gutiérrez (1999).

Lichtenthal e Beik (1984), y visto en Sixto (2010) consideran que fueron una serie de circunstancias enmarcadas en los EEUU durante el período de postguerra del siglo XX las que impulsaron el desarrollo del *marketing* en las primeras etapas, figurando entre aquellas las siguientes:

1. El desarrollo de las redes de comunicación y de transporte con carácter estable.
2. La especialización en el trabajo y las innovaciones tecnológicas que posibilitaron la producción masiva junto con los excedentes asociados.
3. El fortalecimiento de las funciones terciarias, principalmente las relacionadas con los bancos y otros servicios financieros.
4. El mayor aprovechamiento de los recursos naturales.
5. Normalidad en la estabilidad política del momento.
6. Un ordenamiento legal que facilitó una acción ordenada en los negocios.

De hecho, las sucesivas definiciones acerca del “*Marketing*”, y que se recogen en el siguiente punto, muestran la amplitud del área de estudio y supusieron una implantación más ajustada a lo que hoy entendemos por *marketing*.

Por último decir que, el *marketing* también puede ocasionar conflictos. Se ha dicho que es el primer causante de problemas como: el consumismo, la polución medioambiental o el engaño al consumidor para que este compre cosas que no necesita. Fallos del mercado todos ellos que obligan a una intervención necesaria por parte del Sector Público para su corrección, decir que cuando se usa el *marketing* con propósitos malintencionados, no se está haciendo *marketing* (Rivera y Garcillán, 2012; Barreiro y Del Campo, 2019).

1.3. Desarrollo conceptual del *marketing*

En toda disciplina es posible diferenciar un conjunto de situaciones, hitos o acontecimientos históricos y reflexiones que algunos autores las consideran como sus antecedentes. Desde el comienzo de la actividad comercial y del intercambio se pueden considerar varios hechos determinantes (capitales) a la hora de hablar de la aparición del *Marketing*.

Diversos autores parecen constatar que el “*Marketing*” se constituyó como una disciplina con una amplia estructura horizontal y en continuo desarrollo y evolución; su construcción y su consolidación progresiva dió lugar a los múltiples intentos de delimitación y descripción de una materia que abarca numerosas especialidades y campos de estudio.

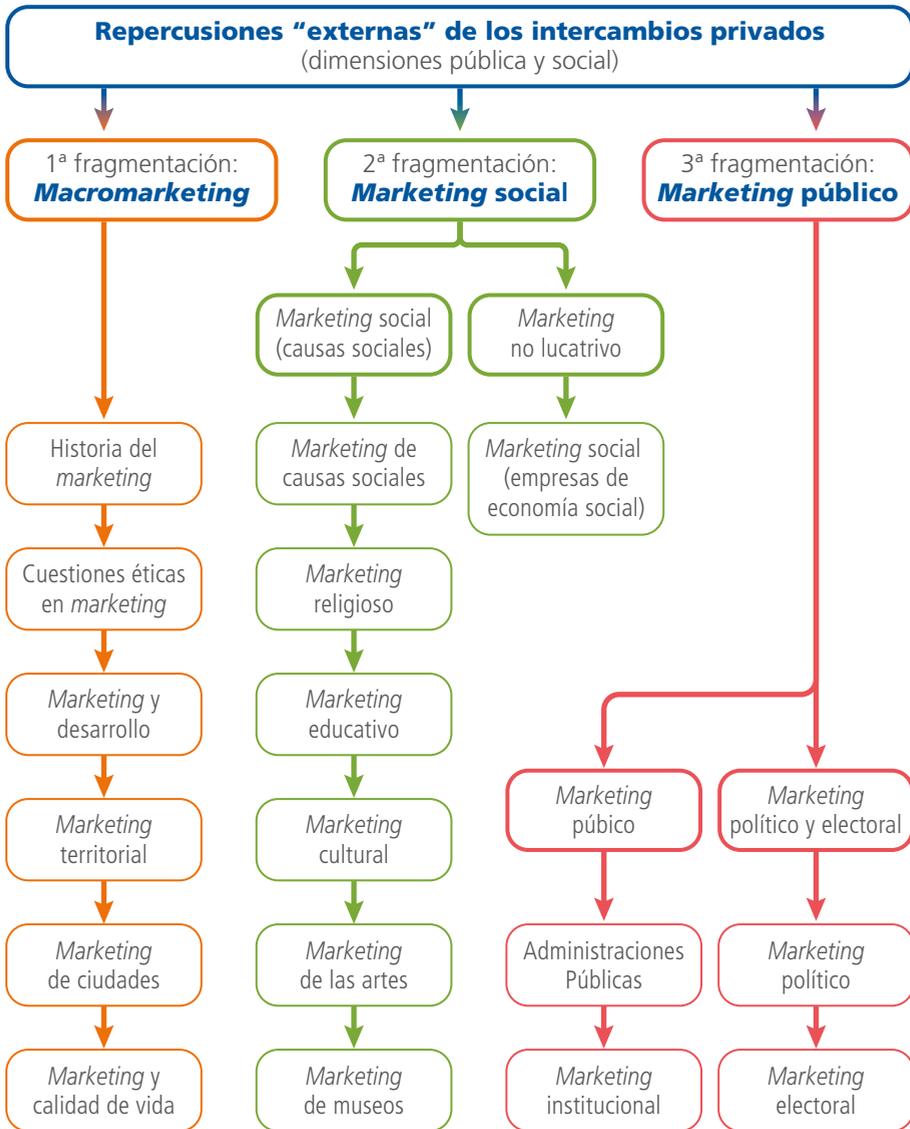
El término “*marketing*” fue utilizado por primera vez por el norteamericano E.D. Jones. Así, en 1902 en la Universidad de Michigan el profesor Jones impartió un curso titulado “The distributive and regulative industries of the United States. La industria distributiva y reguladora en Estados Unidos”, en cuyo folleto descriptivo se utilizó por primera vez el término *marketing* (Bartels, 1988).

La adaptación de este vocablo de origen anglosajón no estuvo libre de controversia, y así se trató sin demasiado éxito de traducirse por implementación como “mercadotecnia” o “mercadeo”. Sin embargo, la mayoría de publicaciones en español que trataron la disciplina, mantuvieron el vocablo “*marketing*” hasta que, en 1992, la RAE (Real Academia Española) se vio obligada a aceptar el término *marketing* como equivalente a “mercadotecnia”. En la actualidad, la RAE, a pesar de redirigir el término, lo define como: “conjunto de principios y prácticas que buscan el aumento del comercio, especialmente de la demanda”. Aun así, el anglicismo *marketing* aparece recogido en cursiva en la vigesimotercera edición del Diccionario académico, y se recomienda mantener esta tipografía en su uso.

Las contribuciones de distintos autores han ayudado a mejorar la definición general del término, definiciones que buscan situar la disciplina dentro de sus principales ámbitos de aplicación. Para ello, debemos hacer referencia a la ampliación horizontal que en el área del *marketing* se desarrolló a partir de la nueva dimensión de la disciplina propuesta por Kotler y Levy en 1969 en su obra “Broadening the concept of *marketing*”, *Journal of Marketing*. En este sentido, y tras la publicación del mismo, el *marketing* pasó a entenderse como una disciplina más allá de la circunscripción a la empresa y al mundo de la economía. Esta extensión horizontal, incorporó su estudio y aplicación a las organizaciones sin ánimo de lucro y propicia el arranque del llamado *marketing social*, que engloba a asociaciones, iglesias, escuelas y organismos culturales, al uso de herramientas de *marketing* para ofrecer sus servicios y productos a los propios clientes, conocer las necesidades de los mismos y comunicar valores y principios de las organizaciones. Esta nueva visión interpreta que “la esencia del *marketing* reside más en una idea general de intercambio que en la reducida tesis de las transacciones de mercado” (Kotler y Levy, 1969).

El siguiente esquema, de Vázquez (2004) hace referencia a esta expansión multidisciplinar de la que hablábamos, gráfico 03.

Gráfico 03. Repercusiones externas de los intercambios privados



Fuente: Vázquez (2004).

Para comprender la evolución del concepto de *marketing* a lo largo de su historia como disciplina científica, es interesante analizar la evolución del propio concepto a través de sus principales autores. Desde Butler en 1914 hasta la American Marketing Association (AMA) en julio de 2013.

Tabla 05. **Conceptos de *marketing***

| | |
|--|--|
| Butler (1914) | Es una combinación de factores, un trabajo de coordinación, de planificación y de administración de las complicadas relaciones que debe considerar un distribuidor antes de realizar su campaña. |
| Maynard y Beckman (1952) | Trata de todas aquellas actividades empresariales requeridas para transferir la propiedad de los bienes y servicios incluyendo la distribución física. |
| Alderson (1957) | Es parte de la teoría general del comportamiento humano, su finalidad es comprender como las empresas y los consumidores se comunican entre ellos y procuran solucionar sus necesidades en el mercado. |
| Vaile, Grether y Cox (1957) | Es la actividad que emplea y distribuye los pocos recursos existentes de acuerdo a la demanda del momento. |
| AMA (1960) | Es la realización de actividades empresariales que dirigen el flujo de bienes y servicios del productor al consumidor o usuario. |
| Mc Carthy (1964) | Es el resultado de la actividad de la empresa que dirige el flujo de bienes y servicios desde el productor hasta el consumidor o usuario, con la pretensión de satisfacer a los consumidores y permitir alcanzar los objetivos de la empresa. |
| Marketing Staff of the Ohio State University (1965) | Proceso por el cual una sociedad anticipa, aplaza o satisface la estructura de la demanda de bienes y servicios económicos, mediante la concepción, la promoción, el intercambio y la distribución física de bienes y servicios. |
| Bertier (1966) | Conjunto de operaciones y controles correspondientes, que tienden a dirigir los lazos entre oferta y demanda, teniendo en cuenta las fuerzas exteriores a la empresa y utilizando las fuerzas a disposición de esta, susceptibles de modificar el producto y/o el comportamiento de los agentes presentes en el mercado con objeto de alcanzar ciertos objetivos definidos por la empresa. |
| Stanton (1969) | Es un sistema total de actividades empresariales encaminado a planificar, fijar precios, promover y distribuir bienes y servicios que satisfacen necesidades de los consumidores actuales o potenciales. |
| Kotler (1974) | Conjunto de actividades humanas dirigidas a facilitar y realizar intercambios. |
| Bagozzi (1975) | Es la disciplina del comportamiento del intercambio, y negocia con los problemas relativos a su comportamiento. |
| Kotler (1976) | Es la actividad humana dirigida a satisfacer necesidades y deseos a través del proceso de intercambio. |

Tabla 05. **Conceptos de *marketing***

| | |
|---|---|
| <p>Lambin y Peeters (1981) (Semprini, 1993)</p> | <p>Constituye el conjunto de actividades que implican la Peeters (1981) organización de la comunicación y el intercambio entre la producción y el consumo.</p> <p>Proceso de gestión responsable de identificar, anticipar y satisfacer las necesidades de los consumidores de forma rentable.</p> |
| <p>AMA (1985)</p> | <p>Es el proceso de planificación y ejecución de la concepción, fijación del precio, promoción, y distribución de ideas, bienes y servicios, para crear intercambios que satisfagan los objetivos de los individuos y de las organizaciones.</p> |
| <p>Iglesias y Verdeja (1988)</p> | <p>Conjunto de técnicas, estudios y sistemas que basándose en la posibilidad de ciertas actitudes y comportamientos de personas y grupos sociales, trata de conocer las características y preferencias de los consumidores actuales y potenciales, con el propósito de adecuar a la situación conocida la oferta de determinados productos para una mejor y más rentable satisfacción de las necesidades del mercado.</p> |
| <p>Gronröös (1989)</p> | <p>Es establecer, desarrollar y comercializar relaciones a largo plazo con el consumidor, para conseguir los objetivos de las partes implicadas. Esto se realiza mediante el mutuo intercambio y el cumplimiento de las promesas. Los recursos de la empresa (personal, tecnología y sistemas) deben ser usados de forma que la confianza del consumidor y de la empresa en sí misma se mantengan y fortalezcan.</p> |
| <p>Stanton y Futrell (1989)</p> | <p>Está constituido por todas las actividades que tienden a generar y facilitar cualquier intercambio cuya finalidad sea satisfacer las necesidades o deseos humanos.</p> |
| <p>Córdoba y Torres (1992)</p> | <p>Conjunto de actividades destinadas a lograr con beneficio, la satisfacción de necesidades del consumidor con un producto.</p> |
| <p>Sainz de Vicuña (1995)</p> | <p>Una orientación empresarial que reconoce que el éxito de una empresa es sostenible si se organiza para satisfacer las necesidades actuales y futuras de los consumidores o usuarios de forma más eficaz que sus competidores.</p> |
| <p>Santesmases (1996)</p> | <p>Es un modo de concebir y ejecutar la relación de intercambio, con la finalidad de que sea satisfactoria a las partes que intervienen y a la sociedad, mediante el desarrollo, valoración, distribución y promoción, por una de las partes, de los bienes, servicios o ideas que la otra parte necesita.</p> |
| <p>Gil Lafuente (1997)</p> | <p>La representación formal de aquellos aspectos numerables o no numerables que giran en torno al estudio, planificación, gestión y control de los fenómenos que influyen directa o indirectamente en la oferta y la demanda del mercado, en cuanto son aptos para crear o modificar posiciones de equilibrio, en interés de los objetivos de la empresa.</p> |

Tabla 05. **Conceptos de *marketing***

| | |
|---|---|
| Bases Metodológicas del Perfeccionamiento Empresarial (1998) | Es una filosofía de la empresa, según la cual la satisfacción de las necesidades y deseos del cliente es la justificación económica y social de su existencia, y, en consecuencia, todas las actividades de la empresa deben tender a determinar esas necesidades y luego a satisfacerlas para obtener una utilidad creciente, de forma estable en el largo plazo. |
| Kotler (2000) (Stanton et al., 2000, p. 707). | Es un proceso social mediante el que grupos e individuos logran lo que necesitan y desean mediante la creación, oferta, y libre intercambio de productos y servicios que otros valoran. Es un sistema total de actividades comerciales que tienen el propósito de planear, fijar precios, promover y distribuir productos satisfactorios de necesidades entre los mercados meta para alcanzar los objetivos organizacionales. |
| Pineda (2000) | Es el flujo de bienes y servicios tangibles o intangibles del producto al consumidor, empleando los canales de distribución y técnicas relativas a la mezcla del <i>marketing</i> , dentro del micro y macro entorno y con el objetivo de lograr utilidad y/o el logro de nuestros objetivos al corto, mediano y largo plazo. |
| Montesinos (2002) | Toda la empresa debe concentrarse en generar utilidad al satisfacer las necesidades de los clientes, superando a la competencia y actuando de manera socialmente responsable. |
| Kotler y Armstrong (2003) | Proceso social y administrativo por el que individuos y grupos obtienen lo que necesitan y desean a través de la creación y el intercambio de productos y de valor con otros. |
| AMA (2004) | Es una función organizacional y un conjunto de procesos para crear, comunicar y entregar valor a los clientes y para administrar las relaciones del cliente de modo que beneficien a la organización y los accionistas. |
| Kotler y Keller (2006) | Desde un punto de vista de los negocios, <i>marketing</i> es el proceso de planear y ejecutar el concepto, el precio, la promoción y la distribución de ideas, bienes y servicios con el fin de crear intercambios que satisfagan los objetivos particulares y de las organizaciones. La dirección de <i>marketing</i> es el arte y la ciencia de seleccionar mercados meta y de atraer y retener clientes mediante la generación, entrega y comunicación de un valor superior. El proceso de planificar y ejecutar la concepción, asignación de precios, promoción y distribución de ideas, bienes y servicios para crear intercambios que satisfagan las metas individuales y organizacionales (Lamb, 2006, p. 6). |

Tabla 05. **Conceptos de *marketing***

| | |
|-------------------|--|
| AMA (2007) | Es la actividad, conjunto de prácticas relevantes y procesos para crear, comunicar, liberar e intercambiar las ofertas que tengan valor para los clientes, los socios y la sociedad en general. |
| AMA (2013) | <i>Marketing is the activity, set of institutions, and processes for creating, communicating, delivering, and exchanging offerings that have value for customers, clients, partners, and society at large. (Approved July 2013).</i> |

Fuente: adaptación de García Rondón (2010).

El Doctor Augustine Frou (2000), fundador de *Marketing Science Consulting Group, Inc.*, define el *marketing* como el “proceso de exponer clientes específicos ante un producto mediante técnicas y canales apropiados, calibrando sus reacciones para finalmente facilitarse el camino al éxito”.

Para Santesmases (1996) el *Marketing* “es un modo de concebir y ejecutar la relación de intercambio, con la finalidad de que esta sea satisfactoria a para las partes que intervienen y a la sociedad, mediante el desarrollo, valoración, distribución y promoción, de los bienes, servicios e ideas que necesita la otra parte”. Si desgranamos la definición de Santesmases nos encontramos con cuatro conceptos básicos a tener en cuenta:

- **Producto:** idea, servicio o bien material que tiene un valor para el usuario o consumidor y es susceptible de cubrirle una necesidad. Un objetivo principal del *Marketing* es satisfacer las necesidades y deseos del cliente.
- **Necesidad:** es un estado fisiológico o psicológico, una sensación de carencia de algo, que puede ser común a todos los seres humanos, con independencia de factores culturales, territoriales o étnicos.
- **Deseo:** es la forma en la que se expresa la voluntad de satisfacer una necesidad, de acuerdo con las características personales del individuo, los factores culturales, sociales y ambientales, y los estímulos del *Marketing*.

- **Demanda:** es la formulación expresa de un deseo que está condicionada por los recursos disponibles del individuo o entidad demandante, y por los estímulos del *Marketing* recibidos.

El gráfico 04 muestra la relación entre los tres últimos conceptos (necesidad, deseo y demanda) con el *Marketing*:

Gráfico 04. Relación conceptual con el *Marketing*



Fuente: Santesmases (1966).

En consecuencia, y tras este desglose acerca del concepto "*marketing*", podemos decir que existe un cierto consenso a la hora de conceptualizar el *marketing* como un planteamiento organizativo basado en las necesidades, preferencias y exigencias de un conjunto de personas considerado como objetivo y cuyo fin es la producción de bienes o prestación de servicios adecuados a esa demanda. El resultado es un intercambio de valor para ambas partes. Definición conceptualmente considerada como referencia en la aplicación del *marketing* al ámbito no comercial.

En cuanto a la dirección de *marketing*, estamos ante el "análisis, planeación, implantación y control de programas diseñados para crear, desarrollar y mantener intercambios provechosos de la organización" (Kotler y Armstrong, 2003). Ello es más que encontrar suficientes clientes para la producción de la empresa, incluso a veces el *marketing* debe modificar o reducir la demanda (Kotler y Armstrong, 2003).

Las empresas, además de atraer nuevos clientes, deben centrarse en la creación de relaciones duraderas con los clientes ofreciéndoles un valor superior y satisfacción a los mismos. Esta conceptualización permitió, la adopción del *marketing*, y sus técnicas, como herramienta de gestión pública para el refuerzo y recuperación del espíritu de responsabilidad ciudadana en oposición a modelos burocráticos autocráticos o dominados por la rutina y como herramienta de gestión que permita dar una solución concreta a las necesidades de la sociedad (Cervera, 2001).

El *marketing* pasó de ser herramienta residual a estimarse fundamental para incluso el sector público, englobándose como parte destacada de la estrategia de la organización, en consonancia con la necesidad de conocer y satisfacer las necesidades de los ciudadanos de forma eficiente en el ámbito geo-económico.

Las aproximaciones teóricas revisadas con anterioridad marcan la magnitud del *marketing* como un instrumento sustancial en relación a las necesidades de los consumidores y con ello cumplir las exigencias que demanda la sociedad como cliente. De este modo, podemos decir que el *marketing* supone la satisfacción del consumidor y del mercado, en el corto, medio y largo plazo. La satisfacción del cliente hace referencia a si un servicio o producto cumple o sobrepasa las expectativas del cliente, en este caso se dice que estamos ante un cliente satisfecho. En cambio, si el cliente compra un producto o recibe un servicio y este no llega a cumplir con sus expectativas, se está ante un cliente insatisfecho que probablemente no volverá a adquirir ese producto o a demandar ese servicio y que, probablemente se decidirá por los productos y servicios de la competencia.

Así pues, podemos decir que el *marketing* como técnica, evolucionó a lo largo de los años y es susceptible de ser aplicada a muy diferentes áreas. Y entre estas la concepción espacial o territorial, y así hablamos de *marketing* de ciudades, provincias o regiones.

1.4. *Marketing* y relaciones públicas

Según Broom y Casey (1997) no existe una única definición de Relaciones Públicas (RR.PP.) que sea aceptada por todos los expertos en la materia. Esto supone un obtáculo para la configuración de un cuerpo teórico robusto de las RR.PP. (Xifra, 2006). Por lo tanto, se manejan múltiples definiciones de la RR.PP. que se pueden clasificar en 6 perspectivas:

1. **Perspectiva psicosocial**, que define las RR.PP. como el esfuerzo organizado para comunicar información y modificar las actitudes y el comportamiento en beneficio de un cliente o de una causa. Se centra en la persuasión como eje del concepto.
2. **Perspectiva funcional**. Cutlip y Broom (1985) definen las relaciones públicas como la función directiva que identifica, establece y mantiene relaciones mutuamente beneficiosas entre una organización y sus diferentes públicos de quienes dependen sus éxitos o fracasos.
3. **Perspectiva pragmática**. Se caracteriza por ser una concepción profesional. La International Public Relations Association (IPRA) define las relaciones públicas como una actividad de dirección permanente y organizado, por la que una empresa o un organismo privado o público busca obtener y mantener la comprensión, la simpatía y el concurso de aquellos con quienes tiene o puede tener que ver. Con esta finalidad, deberá adaptar lo máximo posible su comportamiento, y por la práctica de una amplia información, obtener una cooperación más eficaz que tenga en cuenta los intereses comunes (IPRA, 1990).
4. **Perspectiva normativa**. La regulación legislativa que existe entorno a las RR.PP. se centra en su definición. La primera definición legal se plasmó en el Decreto 1092/75 de 24 de abril, de creación del Registro Oficial de Técnicos en Relaciones Públicas. Esta define las RR.PP. como: aquella actividad que, ejercida profesionalmente de modo planificado y habitual, tienda a crear una

recíproca corriente de comunicación, conocimiento y comprensión entre una persona natural o jurídica y los públicos a los que se dirige.

- 5. Perspectiva instrumental.** Por un lado, en el ámbito instrumental, Rosart (1992) no distingue entre RR.PP. y publicidad; por otro, Santemas (1996) define las relaciones públicas como un instrumento de promoción y comunicación que integra un conjunto de actividades desarrolladas por las organizaciones con la finalidad genérica de conseguir, mantener o recuperar la aceptación, la confianza y el apoyo de una diversidad de públicos. Xifra (2006) opina que emplear las técnicas propias del *marketing*, no implica confundir ambos conceptos.
- 6. Perspectiva estructural.** Robinson (1966) se considera uno de los primeros autores que planteó la concepción científica de las RR.PP. Este considera que las RR.PP. constituyen una ciencia aplicada en el área social con 4 funciones: medir, evaluar e interpretar las actitudes del público; cooperar en la definición de los objetivos; adaptar los objetivos a los intereses del público; y desarrollar, ejecutar y evaluar un programa que garantice la comprensión y aceptación.

En base a las diversas definiciones específicas de cada perspectiva que proponen los autores, Xifra (2006) plantea un enfoque relacional y sugiere una definición de RR.PP. planteada en el I Foro Interuniversitario de Investigadores en Relaciones Públicas (2003), que la define como la disciplina científica que estudia la gestión del sistema de comunicación a través del cual se establecen y mantienen relaciones de adaptación e integración mutua entre una organización o persona y sus públicos.

Starck y Kruckeberg (2003) afirman que las RR.PP. no solo deben entenderse como medios de persuasión, sino como instrumento para obrar en pro del bienestar social. A este respecto, el campo de la comunicación encuentra una vinculación clara con la Responsabilidad Social Corporativa (RSC). De este modo, la comunicación sirve como eje de negociación de cara a reconciliar intereses de las empresas y entes públicos (Grunig, Grunig y Dozier, 2002). Siendo esta conceptualización la que

mejor recoge la relación entre las relaciones públicas, el intercambio de productos y servicios y la satisfacción de necesidades socioeconómicas, ámbito donde se sitúa nuestro trabajo.

Según Clark (2000) las empresas ejercen la RSC mediante las funciones de *scanning* o *monitoring*, a través de las cuales las RR.PP. confrontan y recopilan información del entorno en el que operan. Además, la función de comunicación puede funcionar como la conciencia ética de una organización, dirigiendo las actuaciones en pro del interés público (L'Etang, 2003). Heath y Ryan (1989) destacan el importante papel de las RR.PP. identificando si la razón de ser y el quehacer de la organización se adecuan al entorno. De este modo, el comunicador se convierte en un intérprete entre la entidad y el entorno social (Durán y Mosquera, 2016).

Según la Organización Internacional del Trabajo (OIT), la responsabilidad social de la empresa es el "conjunto de acciones que toman en consideración las empresas para que sus actividades tengan repercusiones positivas sobre la sociedad. La gestión responsable de la empresa implica que esta actúe conciliando entre los intereses del negocio y las expectativas que de ella tiene la comunidad" (OIT, 2010).

Para entender mejor las dinámicas de la RSE, ha de matizarse que existen 3 teorías sobre la Responsabilidad Social de las Empresas:

- 1. Teoría de los Stakeholders.** Considera a la sociedad y las organizaciones como miembros que interactúan dentro de un mismo entramado (Castillo, 2009). Esta teoría responde a 3 cuestiones: la creación de valor, la ética del capitalismo y la mentalidad de gestión (Freeman, Harrison, Wicks, Parmar y Colle, 2010). Vasolo, García y Weisz (2007) afirman que la función de los ejecutivos es crear y distribuir valor de un modo sostenible en el tiempo.
- 2. Teoría de la Pirámide.** Se basa en el esquema de los 4 niveles de Carrol (1999): Responsabilidad económica, legal, ética y filantrópica. De este modo, se aúnan las responsabilidades sociales con la maximización de los beneficios.

3. Teoría de la legitimación y el contrato social. Concibe la relación entre la sociedad y las empresas como un contrato social en el que ambos adquieren derechos y obligaciones (Vega, 2009).

La RSE supone una herramienta de gestión que facilita: la conciliación de intereses, la identificación de las necesidades de la sociedad y la minimización de los impactos negativos (Rojas, Ramírez y Vélez, 2013). En este punto y teniendo en cuenta el objeto principal de nuestro trabajo esa “responsabilidad social”, es si cabe más trascendente en la medida que, la mayoría de acciones conducentes a mejorar y aumentar la imagen y valoración de un territorio cara al exterior son de origen público. Siendo precisamente el interés social o colectivo objetivo principal en la ejecución del Gasto Público (Barreiro y Del Campo, 2019).

Foladori (2002) incide en la importancia de una retroalimentación constante que permita obtener información actualizada sobre las necesidades del público, puesto que este será quien habrá de condicionar y determinar los problemas de la agenda, y ello con independencia de que se trata del sector público (instituciones) o privado (empresas) de quien hablemos.

2. *Marketing territorial*

Como hemos dicho, la utilización de las técnicas de *marketing* es posible implantarla también en los territorios, considerando estos como una "mercancía". De esta manera, el *marketing* ofrece distintas opciones para satisfacer las necesidades del consumidor espacial, al igual que ocurre en la empresa.

La aplicación del *marketing* y el enfoque de orientación al mercado apenas si ha tenido presencia en la gestión pública a la hora de hacer más atractivos los territorios hasta nuestros días. Sin embargo, las regiones del siglo XXI son entes dinámicos, que se mueven en un entorno especialmente competitivo y que han de satisfacer las demandas de una diversidad de públicos externos e internos. Los gestores de estas regiones deben administrar unos recursos escasos y simultáneamente captar nuevos recursos, para con ello generar valor y transformar los territorios en focos de atracción personal, empresarial, financiera, etc. y todo ello mediante su competitividad, innovación y diferenciación (Elizagarate, Mediano y Sáez, 2010). Por todo ello, el MT y la orientación al mercado tienen una importancia creciente para los responsables públicos de estas regiones.

En un tiempo caracterizado por el consumo, la publicidad, el valor de la imagen, la expansión, de los medios de comunicación de masas y el turismo, la influencia y transformaciones progresivas ejercidas por los flujos económicos y financieros, no debe extrañar la competencia entre ciudades/regiones. Una competencia que ha tenido a las principales ciudades mundiales (Barcelona, Curitiba, Medellín, Toronto, New York) entre sus primeras participantes, y a la cual cada vez se van incorporando nuevos participantes (Gutiérrez Andrade, 2009).

Decir aquí que, a la hora de estudiar el MT, nos encontramos con dificultades, que podemos agrupar en dos tipos (Ashworth e Voogd, 1990): las relativas a las peculiaridades de los territorios, como productos comercializables, y las derivadas de los objetivos de la comercialización territorial.

Por lo que se refiere a las primeras, la razón principal por la que los productos territoriales varían es su naturaleza compuesta. Los territorios son “productos peculiares”, ya que pueden definirse en términos de estructuras u organizaciones, sin embargo, solo el segundo tipo de definición sirve para resaltar su naturaleza:

- Bajo la consideración de estructura, estas simplemente consideran sus dimensiones espaciales, los territorios como un conjunto de elementos (urbanos, morfológicos, étnicos, etc.), que caracterizan tales lugares (o más bien áreas geográficas).
- En términos organizativos, la descripción es más adecuada, en la medida que tratan al territorio como un “Sistema Territorial Local” (LTSs), que define los tipos de relaciones sociales y económicas e interacciones para coordinar las relaciones de trabajo y producción dentro de los límites espaciales definidos.

Así es que, los territorios implicados en la comercialización tienen tres aspectos en común: la **dimensión espacial** (territorio), la **dimensión productiva** (económica), caracterizada por el tejido empresarial que opera en la zona, y de alguna manera todos ellos interconectados por medio de una red, y la **dimensión social** (cultural, política e institucional), como un sistema homogéneo de valores compartidos que caracterizan esas áreas.

El segundo tipo de dificultad del MT se sitúa en los objetivos específicos de esta materia que lo diferencian de la comercialización de empresas que fabrican bienes y servicios (Ashworth y Voogd, 1990). En el *marketing* comercial tradicional, los objetivos estratégicos de la supervivencia financiera (maximización del beneficio y reducción del riesgo global) y la maximización de las ventas (expansión de la empresa y crecimiento de la cuota de mercado) son ampliamente conocidos.

En la comercialización territorial, sin embargo, y puesto que se trata del resultado directo o indirecto de las acciones llevadas a cabo por un conjunto de actores (asociaciones y organizaciones), mayormente públicos, pero también privados aunque relacionados entre sí. El objetivo es más impreciso y sobretodo difícilmente valorable

en términos económicos mediatos, rara vez se puede reducir a un cálculo en base al número de unidades vendidas (Guido, 2007) y al coste incurrido para tal fin.

El objetivo "estratégico" de un enfoque de *marketing* basado en los "Sistemas Territoriales Locales" (en inglés, *Local Territorial Systems* o *LTSs*) es la consecución de un estado deseado de "desarrollo", el cual representa una mejora general en las condiciones económicas y sociales de las partes interesadas en el sistema. El atractivo para nuevas inversiones, capital, turismo, el reconocimiento cultural o la implantación de unas grandes empresas el objetivo instrumental, para alcanzar el verdadero objetivo estratégico (que es el desarrollo). Así como para las empresas comerciales, la búsqueda de ventajas competitivas de coste, diferenciación, especialización, conforman sus objetivos instrumentales para alcanzar los verdaderos objetivos estratégicos (maximizar el beneficio, conseguir la máxima cuota de mercado, tamaño máximo, riesgo mínimo, etc.) (Guido, 2007).

La investigación en MT, la cual se ocupa de la promoción y valoración de los lugares y su entorno, revela como su objetivo es comercializar con el patrimonio (*heritage marketing*). Entendiendo por tal patrimonio "la acumulación compleja de lo que el pasado nos envió hasta hoy y que constituye la identidad sociocultural de un lugar, población o grupo social. La comida, el medio ambiente, los bienes manufacturados, la arquitectura, la historia, los mitos y más constituyen el patrimonio que ha llegado hasta nosotros y que consideramos representativo del pasado con el que identificamos" (Marani y Pavoni, 2006).

El MT es la comercialización de un "amplio y diversificado patrimonio histórico", un lugar de patrimonio cultural, económico, social y político, incluyendo:

- 1) Lugares de interés global (pirámides en Egipto, Stonehenge en Inglaterra, etc.).
- 2) Capitales europeas de la cultura (Londres, París, Madrid, etc.).
- 3) Lugares de interés nacional (importantes museos, como el nuevo Guggenheim de Bilbao).

4) Lugares locales y distritos de interés artístico.

Gutiérrez Andrade (2005) definió el *Marketing* Urbano como un “proceso continuo de desarrollo y comercialización (promoción) del producto ‘ciudad’”. Mientras que para Friedmann (2003) las “localidades son productos cuyas identidades y valores deben ser diseñados y comercializados. Los sitios que no logren comercializarse a sí mismos con éxito, enfrentan el riesgo de estacionamiento económico y declinación”. Por lo tanto, el objetivo de una buena gestión urbana es reforzar y fortalecer la capacidad de un territorio, siendo capaces de adaptarse a un entorno cada vez más cambiante.

Los territorios se deben repensar como “territorios-empresa” y Friedmann (2005) los redefine atendiendo a los siguientes principios:

- Territorio inspirado en la gente, intentando satisfacer sus necesidades.
- Territorio previsor, anticipación.
- Territorio innovador, de corte empresarial y competitivo.
- Territorio estratégico, visionario y catalizador.
- Territorio inspirado en objetivos y dirigido a cumplir resultados.

En el centro del *Marketing* Urbano está el producto “ciudad” y su venta. Cada ciudad debe convertirse en un vendedor de productos y servicios, en un comercializador activo. En este sentido, Kotler (2004) afirma que: “Las localidades son en realidad productos cuyas identidades y valores deben ser diseñados y comercializados. Castells y Borja (1997) afirman que, “las grandes ciudades serán las multinacionales del siglo XXI”.

2.1. Origen del *marketing* territorial

El *marketing* territorial o *marketing* de territorios ya se empleó hace algunas décadas, con casos de éxito como New York o Barcelona. Como consecuencia del mismo, se logró movilizar a un grupo de personas a regiones conquistadas, aunque ello no se entienda como consecuencia de la teoría del *marketing*.

En la primera mitad del siglo XX no se consideraba una forma desarrollada del *marketing*, sino que se circunscribía a la promoción territorial mediante la difusión de informaciones y datos más o menos atractivos. Posteriormente, empiezan a diferenciarse las características, los objetivos y los contextos en los que se aplican técnicas de *marketing*. Así, hasta los años setenta, se realizaron esfuerzos de difusión de ciertas áreas para atraer negocios, fábricas e inversiones; basándose en las ventajas de poseer dichos territorios: abundancia de tierras, bajos impuestos, fuertes ayudas públicas y menores costes de mano de obra (González y Salcines, 2003).

Si bien, el origen práctico del MT como tal se produce en los años 70 del siglo XX en EEUU con las primeras acciones dirigidas a promocionar los territorios desde el punto de vista del *marketing* y las técnicas del mismo. En estos primeros años, los objetivos que se fijaban las autoridades estadounidenses eran los de desarrollar el turismo, fomentar las exportaciones y la inversión de capitales, así como conservar y fomentar los negocios existentes en su región.

En la década de los 70, las técnicas de promoción territorial buscaban una amplia variedad de objetivos: mantener negocios, captar nuevos inversores, incentivar exportaciones, obtener inversión extranjera, etc., mediante un *marketing* especializado y sobre productos concretos para cumplir con las expectativas individuales de los clientes. Nos colocamos, pues, ante una mayor segmentación de los mercados y de los productos; por lo que destaca como objetivo el mantenimiento de la posición en los mercados (González y Salcines, 2003).

El MT se expande a Europa en las décadas de los 80 y 90 del siglo XX, coincidente con la terciarización de las regiones y la necesidad de diversificación económica (Castiñeira, 2014). En estos años el *marketing* territorial se vinculó a grandes intervenciones urbanísticas (Expo-Sevilla) dirigidas mediante colaboración por agentes privados y públicos, y cuyos impactos más destacables se focalizaron en la cultura e identidad de los habitantes de una zona. Todo ello, muy enfocado a los equipamientos, infraestructuras y la promoción cultural, turística, empresarial y deportiva. Se empieza ya a hablar de la “venta de un territorio”.

Por tanto, el MT engloba “el análisis, la planificación, la ejecución y el control de los procesos concebidos por los actores de un territorio, de forma más o menos concertada e institucionalizada, que tienen un doble fin: responder a las necesidades y expectativas de los individuos y organizaciones presentes en el territorio; contribuir a mejorar a corto, medio y largo plazo, la competitividad, posición en el mercado y calidad global del territorio” (González y Salcines, 2003).

Un territorio que destaca su identidad y trabaja para mejorar la calidad de los productos y servicios que ofrece, puede ser catalogado como una marca territorial diferenciada (Lozano Mudarra, 2006), beneficiándose de su situación respecto a otras. Por ello tiene especial importancia la imagen en conjunto de las ciudades y/o regiones en general: sus distintivos frente a otros espacios son quienes deben atraer recursos económicos, tecnológicos, financieros y culturales (Ferrás et al., 2001). En el MT, la marca identifica a un territorio con un nombre, logotipo, símbolo o un gráfico que lo defina y lo distinga del resto (Laxe y Gómez, 2014).

La mayoría de la doctrina especializada en el tema considera que los territorios con marca son más competitivos y permiten generar un mayor rendimiento que aquellos que no disponen o no se han preocupado por generarla (De San Eugenio-Vela, 2011; Muñiz y Cervantes, 2010).

2.2. Definiciones del *marketing territorial*

Entre las distintas definiciones de MT destacan las siguientes:

- Una política activa formada por un conjunto de actividades orientadas, a identificar y determinar las necesidades de sus diferentes públicos, reales y potenciales; y, a desarrollar una serie de productos y servicios en la región para atender esas necesidades, potenciando su demanda (Sixto, 2010).
- El desarrollo de una oferta concreta, adaptada a la demanda de sus diversos colectivos, los propios ciudadanos y turistas visitantes, instituciones e inversores (Muñiz, 2010).
- La actividad que permite a un territorio (sus instituciones y organizaciones) estar en contacto permanente con su grupo objetivo, reconocer sus demandas, y generar un programa de información que comunique los objetivos de la ciudad (Friedmann, 2005).

Como producto del MT, tenemos las marcas territoriales. Estas se entienden como marcas públicas, impulsadas por las administraciones públicas junto con otros stakeholders relevantes, como respuesta a la competencia globalizada, para beneficiar a los territorios en los que se crean (Lucarelli, 2012).

En los últimos años y como resultado de la intensificación de los procesos de integración y globalización socioeconómicos, tuvieron lugar grandes cambios en el entorno que incidieron en los territorios, afectando a los modelos de gestión habitualmente empleados. La mayor competencia entre regiones y la necesidad de tener en cuenta distintos públicos: sus propios ciudadanos, las empresas, los inversores o los visitantes, supone valorar nuevos desafíos en este ámbito.

Veltz (1999) afirma que “el proceso de globalización concede un nuevo valor a los territorios”, ya que estos deben volverse actores sociales de desarrollo. Las ciudades

y regiones, conforme ganan más protagonismo, deben diseñar una estrategia que les permita delimitar sus productos y ganar liderazgo. Como resultado, el MT es un instrumento que se pone a disposición de un territorio-espacio-área (región o ciudad) para la promoción de su desarrollo basado en un planeamiento estratégico (González y Salcines, 2003).

Las marcas territoriales deben apoyarse en sus recursos patrimoniales y naturales, para así favorecer su desarrollo y emplearlos como seña de identidad (Lozano Mudarra, 2006). En este contexto, conocer la historia del pueblo y sus costumbres es una forma de entender la cultura de esa región y su identificación.

Como señala Paz (2006), el objetivo de crear una marca territorial es la generación de una marca paraguas, que crezca en la mente de los consumidores y se relacione directamente al aparecer cualquier producto de ese territorio. Por ello, las marcas territoriales deben generar un valor extra más allá del conjunto de productos, servicios y eventos locales. Y de esta forma pase a ser considerada como una variable estratégica que consolide el posicionamiento del lugar en el mercado y permita atraer flujos económicos y sociales.

La marca territorio refleja una “realidad” (Hankinson, 2004) empleada para modificar la visión identitaria de la sociedad desde el punto de vista sociocultural (Kavaratzis y Hatch, 2013). Así, esta marca supone generar y combinar recursos tangibles e intangibles con el objetivo final de mejorar la imagen del territorio.

Paralelamente al concepto de MT y en ocasiones de forma homónima se emplea la figura del desarrollo local, el cual se considera como una herramienta de desarrollo del territorio con efectos en la economía, en el ámbito sociocultural y en la percepción de imagen provincia empoderando a la sociedad.

2.3. *Marketing territorial y comercial: similitudes y diferencias*

A pesar de ser considerados dos áreas diferenciadas de la disciplina del *marketing*, entre el *marketing* territorial y comercial surgen significativas diferencias, las cuales nos permiten realizar una clara separación entre ambos.

González y Salcines (2003), considera necesario retomar y adaptar los elementos considerados como básicos del *marketing* a este nuevo concepto que se ha desarrollado a partir del del territorio. El MT, según la Future Brand (2013), tiene una vital relevancia en la construcción de estrategias de carácter local en el desarrollo de una marca del propio territorio.

En este sentido, el marco de acción, su propia filosofía o el uso que se ha atribuido a cada uno de los conceptos, permite establecer basándonos en los estudios de diferentes autores, una estructura diferencial entre los dos términos como recoge el siguiente cuadro extraído de Cuervo García (2015).

Tabla 06. **Similitudes y diferencias filosóficas entre *marketing* comercial vs. *marketing* territorial**

| Filosofía | <i>Marketing</i> comercial | <i>Marketing</i> territorial |
|------------|---|------------------------------|
| Esencia | El objetivo de ambos conceptos es crear valor, bien sea para la empresa o para el territorio, y su accionar tiene efectos positivos en el futuro. | |
| Estrategia | En los dos casos la estrategia es una decisión que permite tomar un rumbo en un contexto incierto y deriva de la arquitectura de la empresa o el territorio. No se puede tomar decisiones de posicionamiento o tácticas sin considerar los conceptos de visión, misión y propósito. | |
| Innovación | En ambos casos se busca atender al consumidor tanto interno como externo, encontrar espacios de oportunidad y provocar el consumo, por lo que los dos conceptos buscan la manera innovadora para comunicar o dar valor agregado. | |

Tabla 06. **Similitudes y diferencias filosóficas entre *marketing* comercial vs. *marketing* territorial**

| Filosofía | <i>Marketing</i> comercial | <i>Marketing</i> territorial |
|---------------------|---|---|
| Cultura | La empresa tiene un conjunto de creencias que su base filosófica y su manera de actuar y funcionar, se rigen bajo unas reglas determinadas por la empresa. | El territorio, se identifica con patrones sociales y culturales regidos por la sociedad, tienen una filosofía variable y funcionan bajo sus propias reglas que con educación se modifican. |
| Organización | La búsqueda de oportunidades está en cada área funcional (finanzas, comercial, operativa y administrativa), y el buen funcionamiento depende de la cohesión entre las áreas, y que los diferentes roles, apoyan el posicionamiento buscado. | Universidad, empresa y Estado tienen enfoques de acción y decisión diferentes; se debe buscar un fin común en pro del territorio y enfocar su apoyo y aporte para maximizar oportunidades, pues no cuenta con una estructura organizacional interna definida. |

Fuente: Cuervo García, (2015).

Los elementos del cuadro anterior, nos recuerdan el nacimiento del *marketing* territorial como una dimensión de la disciplina inherentemente unida a la búsqueda de la diferenciación de las regiones o territorios. Asimismo, esta nueva vertiente del *marketing* ha cobrado una especial relevancia en los estudios ligados al desarrollo local y a las políticas encaminadas al progreso de los territorios, destacando sus particularidades y ejerciendo sobre el mismo un ejercicio de venta.

Además, estos procesos de *marketing*, en el ámbito de los territorios suelen incorporar una dimensión pública o gubernamental, generalmente llevan adscritos procesos de asociatividad o en defensa del interés colectivo, mediante los cuales se trata de marcar la guía de las políticas regionales para el desarrollo.

En este sentido, las llamadas estrategias de mercadotecnia se usan lejos del ámbito puramente empresarial o comercial, dando lugar a un uso más de largo plazo

que la propia venta. En este camino avanza el estudio de Aranda y Combariza (2007), que aporta una visión más amplia que contempla el *marketing* como un elemento de diferenciación estratégica dentro de la organización. González y Salcines (2003) encuentran escasas similitudes entre los dos conceptos en cuanto a su estrategia, haciendo énfasis en otros aspectos como su dirección o competitividad.

Tabla 7. **Similitudes y diferencias operativas, *marketing* empresarial vs territorial**

| Estrategia | <i>Marketing</i> comercial | <i>Marketing</i> territorial |
|-----------------|---|--|
| Dirección | Su rumbo es netamente comercial. No se evaluará el impacto externo si no está claro el punto de partida. | Tiene un rumbo netamente social. Se evalúa el territorio desde afuera y desde adentro, se busca un objetivo común. |
| Contexto | En ambos casos no se puede hacer un objetivo de direccionamiento, sin antes definir a donde se desea llegar, se necesita una visión. | |
| | En los dos conceptos se ven uno o varios escenarios posibles, los movimientos de los participantes cercanos en el sector donde las empresas y los territorios compiten entre ellos, obligan a tomar acciones. | |
| Segmentación | El segmento del público objetivo para el sector empresarial varía dependiendo su actividad comercial o económica. | El segmento del público objetivo para el territorio son los consumidores (residentes), servicios (turismo), secundarios (artesanal), terciarios (educación). |
| Posicionamiento | En este se posiciona un producto, un servicio o una empresa dependiendo a una línea comercial y a la demanda. | Se posiciona un territorio, tanto la tangible como lo intangible por sus atributos, riqueza cultural y natural. Compete con otros territorios. |
| Marca | Grupo coherente de caracteres, imágenes o emociones que el consumidor recuerda del producto/servicio u organización. | Se refleja una identidad e imagen colectiva propia de un territorio para poder diferenciarse ante el mundo. |

Tabla 7. Similitudes y diferencias operativas, *marketing* empresarial vs territorial

| Estrategia | <i>Marketing</i> comercial | <i>Marketing</i> territorial |
|----------------|--|--|
| Investigación | La importancia de la investigación cualitativa y cuantitativa, identifica las falencias utilizadas en los dos conceptos sobre diferentes métodos y poder transferirlos a herramientas que permitan solucionar problemas al mercado objetivo. | |
| Competitividad | Basado en las necesidades y características propias de una población. | Basados en las necesidades: Económicas. Políticas. Sociales. Ambientales de un territorio. |

Fuente: Cuervo García, (2015)

Zenker y Braun (2010) sitúan las diferencias en la variedad de sus públicos objetivo y en la distinta oferta (forma y contenidos) que lanzan al mercado, lo que constata, según estos autores, que es muy diferente la venta de un producto o servicio de la venta de un territorio o una región en sí misma.

Lo primero a tener en cuenta es que, el MT es una disciplina sin ánimo de lucro directo, es decir, que busca beneficios para el territorio en cuestión como su desarrollo o la mejora de su imagen. De hecho la acepción del beneficio ha resultado en ocasiones contraproducente al aplicarse directamente estrategias del *marketing* convencional a los territorios pretendiendo encontrar las mismas líneas de éxito que en otras ramas de la disciplina (Paz, 2006).

Siguiendo con ese modelo estratégico, es necesario dar a conocer una identidad e imagen tanto de la región o territorio de estudio como de la empresa y de los productos o servicios que esta ofrece a sus consumidores. Este elemento, que conocemos como “marca” es el elemento clave que permite diferenciarnos de la competencia, y puede venir representado con palabras, símbolos, imágenes o dibujos que ayuden a representarla (Elizagárate, 2008). Cabe mencionar que

Ourense es la primera provincia que cuenta con un logo, que refleja la imagen y personalidad de su territorio (Galán, 2016).

Esa "idea que tiene un consumidor de un producto" (Zenker y Braun, 2010), es el centro del concepto marca. Cuando hacemos referencia al *marketing* de territorios, la marca es su identidad, convirtiéndose en el fundamento y la esencia que se alcanza mediante acciones a largo plazo y una buena planificación que logre mejoras en la inversión y el desarrollo cultural y político (Echeverri-Cañas, 2014).

2.4. Agentes participantes en la marca territorial

Los actores que participan en la consecución de una marca territorio son variados, y entre estos la literatura destaca: las instituciones públicas, las empresas internacionalizadas y los actores de la sociedad civil (Zenker y Braun, 2010).

Las políticas de ordenación territorial pueden tener múltiples objetivos, relacionados con el desarrollo socioeconómico, la protección ambiental, la mejora de la calidad de vida o la organización administrativa del territorio, o la mejora de la competitividad territorial. En este sentido, gestar una marca territorial es un proyecto global que debe incluir aspectos económicos, territoriales, socioculturales y políticos (Zenker y Petersen, 2009).

La importancia de la Administración Pública al crear una marca territorio se fundamenta en su función intrínseca en aras del interés común de los ciudadanos situados bajo su ámbito de gobierno, así como la mejora de las condiciones de competitividad y la calidad de vida en su territorio (Rodríguez-Cohard, 2009).

La mayor competitividad entre territorios obliga a las instituciones públicas a gestionar sus recursos de la forma más eficiente posible, a atraer nuevos recursos y conseguir que sus regiones sean atractivas, competitivas e innovadoras, creando al mismo tiempo una ventaja competitiva, que les diferencie de otras regiones.

Los gobiernos locales amplían su esfera de actuación, añadiendo a sus funciones tradicionales (obras públicas, provisión de servicios básicos, regulación general), el diseño y puesta en marcha de estrategias de desarrollo local y regional, dirigidas a crear ventajas competitivas sostenibles en entornos complejos y altamente competitivos (Elizagarate, Mediano y Sáez, 2010).

En este ámbito, mencionar la Carta Europea de la Ordenación del Territorio de 1983 y los objetivos fijados en cuanto a la ordenación del territorio: el desarrollo socioeconómico equilibrado de las regiones (control del crecimiento de las zonas congestionadas o de crecimiento rápido, siendo preferible favorecer el desarrollo de regiones con retraso), mejorar la calidad de vida (a través de la vivienda, el trabajo, la cultura, el ocio, las relaciones humanas y la creación de empleo y equipamientos culturales, económicos y sociales), la gestión responsable de los recursos naturales y la protección del medio ambiente (asegurar la satisfacción de las necesidades de recursos naturales y al mismo tiempo, garantizar su conservación responsable), y la utilización racional del territorio (controlar la puesta en marcha y desarrollo de grandes zonas urbanas e industriales y agrícolas o forestales).

3. Marca

3.1. Definición e historia de la marca

Toda empresa, al desarrollar su actividad, requiere de una serie de instrumentos físicos, organizados al servicio de dicha actividad. Entre los medios de carácter real se encuentran las marcas (De la Fuente, 2001).

Las marcas son signos distintos cuyo rasgo definitorio es su aptitud distintiva y su capacidad para producir una asociación intelectual con el objeto al que van referidas (Alonso y Lázaro, 2001). Son por ello, un elemento clave en la atención de las necesidades de la empresa, mediante una doble función (Alonso y Lázaro, 2001): 1ª garantizar el orden empresarial de los productos o servicios amparados por la marca; y 2ª reflejar el nivel de calidad de los productos, el prestigio empresarial o hacer publicidad de los productos que contempla. Otra definición de marca es la empleada por Aaker (2011), para quien se trata de una estrategia de concertación entre el valor de la marca y la emoción de los compradores teniendo como base el impacto positivo en la sociedad.

El concepto de marca fue variando en los últimos cincuenta años, al principio se definía como el símbolo que identificaba al producto, ya sea un nombre, una promesa, un logo o un empaque (Arnold, 1993). Actualmente el concepto engloba el desarrollo creativo de la construcción de una identidad distinta a una mera representación gráfica (Landa, 2006; Costa, 2010).

Las marcas ostentan cualidades físicas y emocionales que las hace diferenciables e identificables en el mercado objetivo (Hernández et al., 2008). La marca pasa de ser un identificador de un producto a ser un enlace emocional con el comprador (Roberts, 2005). Además, y ante los cambios del mercado y las tendencias de consumo, la marca es un factor relevante y motivador de la decisión de compra del consumidor. Por ello, Keller (2008), considera que la marca crea conciencia y reputación en el mercado.

Según Adamson (2007), la marca es un activo de la identidad que tiene una empresa en un mercado concreto. La marca genera una idea en la mente de los compradores (o visitantes de un lugar). Siendo precisamente el gran reto de los productos en un entorno competitivo conseguir que los consumidores los recuerden y los elijan sobre los demás y para alcanzarlo primero deberá fortalecer y consolidar una identidad de marca. El objetivo de la marca es generar diferenciación e identidad, y estos dos rasgos generan un valor extraordinario hacia el consumidor, favoreciendo la compra o cautivando su atención (Aaker, 2011). Una marca exitosa es relevante en la vida de los consumidores.

El objetivo de la marca es más importante en la coyuntura actual dado que los mercados se caracterizan por una gran variedad de modelos de negocio, con una amplia oferta y alta complejidad, con un consumidor cada vez más exigente como consecuencia de una mayor información (Adamson, 2007). El papel de la marca traspasa el rol funcional del producto a un rol emocional (Costa, 2010).

Las empresas necesitan de nuevas estrategias de *marketing* que permitan conectarse con su mercado objetivo (Kotler y Keller, 2006), siendo la estrategia de marca un elemento diferencial tanto para un producto como para una empresa o un lugar. Una marca genera credibilidad y es un factor fundamental para el éxito de cualquier empresa o producto (Romaniuk et al., 2012).

Hankinson (2004), aplicando el concepto de la marca al “territorio-producto”, definió la marca territorial como: 1) una marca; 2) una imagen (o una entidad percibida); 3) una relación; o 4) un valor añadido. La marca territorial se define como un nombre, un término, un símbolo, una imagen o una combinación de tales elementos que pretenden identificar tanto bienes como servicios de un vendedor o un grupo de vendedores situados en un espacio físico concreto y diferenciarlos de competidores análogos situados fuera de dicho espacio.

Una marca territorio fuerte favorece las oportunidades de atraer nuevas inversiones y capital humano al mismo tiempo que favorece el crecimiento económico. La marca territorio se contruye sobre:

- Elementos tangibles: infraestructuras, diversidad de servicios y productos
- Elementos intangibles: eventos, expresiones culturales o referentes históricos

En la siguiente tabla comparativa Cerdá (2014), expone las similitudes entre los diferentes conceptos más relevantes de marca territorio.

Tabla 8. Elementos componentes de la marca territorio

| Autor | Tipo de MK | Elementos componentes de la marca territorio | | | | | | | | | | | |
|--------------------------|------------|--|---------|--------------------------|---------|---------|---------------------------|---------------|--------------------|--------------------|------------|--------------------------|-----------------|
| | | Infraestructuras | Paisaje | Comunicación | Cultura | Eventos | Turismo | Oportunidades | Productos de marca | Marcas comerciales | Innovación | Política | Comunidad Local |
| Andoei (2007) | MP | | | | * | | * | * | | * | * | * | * |
| | MC | * | * | * | * | | | * | | | | | * |
| Future Brand (2010) | MP | | * | | * | | * | * | | | * | * | * |
| Skinner y Kubackl (2007) | MP | | * | * | * | | * | * | | * | * | * | * |
| Hankinson (2004) | MD | * | * | * | * | * | * | | * | | | * | * |
| Kavaratzis (2004,2008) | MC | * | * | * | * | * | | * | | | | * | * |
| Rainisto (2003) | MC | * | * | * | * | | | * | | | | * | |
| Lucarelli (2012) | MC | * | * | * | * | * | | | | | | * | |
| Zenker (2011) | MC | * | * | | | | | * | | | | | * |
| De San Eugenio (2012) | MT | * | * | * | * | * | | * | * | * | | * | * |
| Desarrollo Territorial | | Estrategia territorial | | Subsistema sociocultural | | | Subsistema socioeconómico | | | | | Subsistema sociopolítico | |

Fuente: elaboración propia a partir de Cerdá 2014.

Belloso (2010) afirma que las administraciones públicas tienen la obligación de gestionar la reputación, imagen y comunicación de su ámbito territorial al mismo tiempo que ser actores principales en la creación de la marca territorio. La Administración que dirige el territorio tratado será responsable no solo de la creación de esa marca territorial sino también de su calidad y sostenibilidad, y del buen hacer al respecto dependerá la capacidad de competitividad del territorio.

3.2. Objetivos y beneficios de la marca

Un elemento básico del proceso de construcción de marca es la definición de sus objetivos (Aaker, 2011). A partir del establecimiento de los objetivos de marca, se formulan las estrategias y tácticas necesarias para satisfacer las necesidades del consumidor. Los objetivos para la creación de marca son los siguientes:

- 1) Identificar al fabricante del producto, puesto que es la identidad visual del oferente, parte integral de la estrategia de comunicación de la empresa.
- 2) Difundir una información, empleando un significado claro y definido.
- 3) Comunicar la promesa del producto y su diferenciación en relación a sus competidores, garantizando beneficios futuros mediante un aumento de la preferencia y fidelidad del consumidor.
- 4) Afianzar la imagen del producto o de la empresa en la mente del comprador, la cual es importante que no varíe, ya que constituye la visión de la marca (Aaker, 2011; Velilla, 2010).

Cuando hacemos referencia a los beneficios de las marcas, se llega a un punto en común: “la necesidad que tienen las empresas y las instituciones de ser competitivas”. Las marcas permiten la diferenciación y generan un valor añadido apreciado por el consumidor y tenido en cuenta a la hora de decantarse por un bien o servicio (o un lugar de destino, en el ámbito del *Marketing Territorial*) (Aaker & Joachimsthaler, 2005).

Un factor relevante en la diferenciación de las marcas son los beneficios emocionales que transmiten. A partir de estos beneficios, la marca consigue posicionar un producto o servicio, una empresa o lugar en la mente de los consumidores, reforzando el compromiso de los mismos hacia sus productos. Estos beneficios generan barreras de entrada, las cuales tienen mayor relevancia al entrar los nuevos competidores al mercado (Bhargava, 2009).

Existe un auténtico valor de marca para un consumidor cuando la marca tiene un reconocimiento relevante con asociaciones positivas en determinado contexto de la elección de compra (Adams, 2005). Si la marca genera un valor al consumidor, ello supondrá un beneficio para la empresa, o lugar de destino, traduciéndose en lealtad y entrada a mercados competitivos (Vera, 2008).

Ahora, definiremos esa lealtad hacia la marca, concepto que nos permitirá entender el beneficio que supone posicionarse en la mente del consumidor con unos atributos en concreto. La lealtad es factor principal a la hora de explicar por qué un consumidor elige entre distintas opciones de marca. De ahí su interés para los académicos en el ámbito del *marketing* (Colmenares y Saavedra, 2007). Las empresas con grandes bases de clientes leales han demostrado tener grandes cuotas de mercado.

Como consecuencia de la relevancia del término “lealtad de marca” y su efectividad, actualmente, la orientación estratégica de las acciones de *marketing* en relación con esta dimensión se hace imprescindible. En este sentido, la concreción de los sistemas informáticos, el dominio de base de datos de clientes y los estudios de *marketing* relacional cada vez más extendidos, han permitido avanzar y desarrollar este concepto en los últimos años (Delgado, 2004).

Los primeros conceptos que se manejan de lealtad la definen como la repetición de compra de una determinada marca (Cunningham, 1956), sin hacer referencia a otras variables psicológicas, el comportamiento, marca la lealtad (Brown, 1953). Aquí, el artículo de Day (1969) supuso un cambio relevante en la conceptualización de la lealtad, criticando este concepto centrado solo en la variable comportamiento,

y por ello incapaz de distinguir la lealtad auténtica de la espuria. Como resultado de dicho estudio, la doctrina empezó a considerar la necesidad de añadir un aspecto actitudinal al comportamental (Bodet, 2008).

Más adelante, Jackson y Bund (1985) incorporó, dentro de lo que se llama el modelo de relación duradera, una aproximación al concepto de lealtad, que consiste en construir y mantener fuertes relaciones a largo plazo lo que es útil para los vendedores. Las acciones de estos últimos pueden incentivar un alto grado de compromiso por parte del consumidor.

Dick y Basu (1994), consideran la lealtad como una variable enfocada en la relación entre la actitud relativa hacia una entidad (marca, servicio, tienda o vendedor) y su comportamiento de compra reiterada. Estos autores mencionan cuatro niveles de lealtad en base a la relación entre la actitud hacia la marca y la repetición de su compra. Estos niveles son: a. "lealtad verdadera (alto compromiso y probabilidad de compra); b. lealtad latente (alto compromiso y baja probabilidad de compra); c. lealtad fingida (bajo compromiso y alta probabilidad de compra); y d. lealtad inexistente (bajo compromiso y baja probabilidad de compra)".

La definición de lealtad de marca evolucionó hacia nuevas dimensiones de actitudes y de acciones, explicando que es un proceso dividido en etapas que manifiesta las preferencias del consumidor por una marca determinada, el cual incluye las fases afectiva y cognitiva dentro del proceso tradicional de decisión de compra (Ruiz, 2017). En otras palabras, la lealtad engloba dimensiones psicológicas de evaluación y toma de decisiones que dan lugar a actitudes y emociones en relación a una marca o grupo de marcas de la misma categoría, que más adelante se vuelven comportamientos efectivos y repetitivos de compra (Berné, 1997; Delgado, 2004).

En la literatura del *marketing*, la lealtad se liga a afirmaciones como: "*la disminución de la incertidumbre en la compra, la reducción de los costes en la búsqueda de información vinculados a una toma de decisión, la menor elasticidad de*

los compradores ante variaciones del precio, mayor tolerancia del consumidor a los cambios en la calidad, resistencia del consumidor fiel a las ofertas y descuentos de las organizaciones competidoras.” (Hoffman y Bateson, 2002).

Y es que, siendo un elemento intangible, la marca permite transformar las ventajas que ofrece a una empresa u organización territorial, en beneficios tangibles, como una mayor obtención de recursos financieros, al incrementar el margen sobre un producto y/o servicio o amplificar la base de consumidores o visitantes y, por tanto, generar una mayor rentabilidad y flujo de caja (Ross, 2010). Por este motivo, la dirección estratégica debe posicionar en la mente del consumidor esa marca, y rentar este valor en el precios de sus productos (Shillington, 2012).

Los territorios, al igual que las empresas, solo adquirirán una ventaja competitiva sostenible si logran diferenciarse del resto de regiones. Por ello, sobrevivirán y progresarán los territorios y ciudades más competitivas. Una de las ventajas competitivas que les permite diferenciarse del resto es su “imagen” y junto a esta su “marca e imagen de marca”. La imagen conjuga todos los rasgos positivos y negativos de un territorio, e igualmente se vincula con un conjunto de adjetivos asociados a una serie de conocimientos denominados creencias o estereotipos. La definición de la imagen ciudad-territorio debe estar acorde con la identidad de ese espacio. La cultura y la identidad socio-territorial que un territorio proyecta, son factores de competencia y competitividad, al permitir la construcción y promoción de imágenes corporativas del territorio (Boisier, 1995).

Por ello, la creación y desarrollo de la marca debe darse mediante un proceso continuo y asociado con todos los elementos del *marketing* (Kavaratzis, 2007). Siendo los significados que más se conservan de la marca, su valor, su cultura, y su personalidad, elementos definitorios de la esencia de la misma (Kapferer, 1998).

3.3. Diferencias entre marca y producto

El producto es algo tangible mientras que la marca es algo inmaterial que genera un valor adicional (la marca es un nombre, término o símbolo de caracterización). Un producto se asocia a atributos físicos, precios, prestaciones. Por el contrario, una marca se identifica con algo inmaterial e invisible, que identifica, califica y, sobre todo, aporta valor añadido. Tiene su reflejo en lo que el cliente siente tras satisfacer su necesidad al consumir el producto.

Las marcas aparecen en los primeros intercambios comerciales con el único objetivo utilitario de identificar su origen o evidenciar su pertenencia. Por lo tanto, una marca no solo tiene el objetivo de identificar, sino también posicionar y diferenciar ese estímulo que llega a la mente de los receptores (Costa, 2010). Costa afirma que lo importante de la marca es su facultad memorizante como grafismo con cinco factores clave:

- Valor simbólico, factor emocional.
- Repetición: función de impregnación de la mente.
- Calidad estética: factor de fascinación.
- Pregnancia formal: factor de impacto.
- Originalidad temática: factor de diferenciación.

La marca se vincula a las expectativas que las personas tienen de los beneficios en un determinado producto o servicio, los cuales tienen lugar en el tiempo mediante la comunicación y mediante la interacción. Kotler, y Keller (2006) afirman que cuando se realiza un esfuerzo estratégico en la construcción y gestión de una marca este se puede traducir en ventajas que se resumen a continuación:

- Menor inestabilidad en la respuesta de los consumidores.
- Mayor fidelidad y eficacia en el plan de *Marketing*.
- Mejor percepción del resultado del producto.

- Oportunidades adicionales en las extensiones de marca.
- Mayor cooperación entre los diferentes actores.

3.4. Identidad e imagen de la provincia

En este apartado es importante no confundir la imagen de la provincia con su identidad, ya que la primera depende de la segunda y se va consolidando durante la historia: la imagen es aquella que la sociedad y más concretamente, el público objetivo se crea en su cabeza como el producto de sus apreciaciones en relación con la identidad de la provincia. La identidad de la provincia se forma a partir del conjunto de sensaciones y percepciones que la representan, convirtiéndose en el modo de comparar unas provincias con otras (Fernández y Paz, 2005).

La identidad de un territorio se representa por su vocación, dependiente esta del tipo de recursos estratégicos con que cuenta ese territorio. La vocación de un territorio puede ser de tres tipos, institucional, industrial y turística, y para su identificación es necesario determinar su “ámbito estratégico”, es decir, las fronteras en las que los territorios presentan la misma vocación (institucional, industrial o turística), en términos de factores sociales, económicos y espaciales (Guido, Peluso, Pace y Amatulli, 2009).

Guido (2007) examinó el caso de Salento en el sur de Italia, zona con una fuerte prevalencia de parajes naturales e históricos. Analizó 968 variables, 155 pertenecientes a una dimensión social, 540 económica y 273 espaciales. Realizando un análisis de conglomerados para fijar la frontera de los diferentes territorios (en la medida que presentan características homogéneas para cada dimensión). También hizo un análisis de factores confirmativos, adoptando el método de componente principal y utilizando una rotación “Varimax”, para evaluar su posición relativa basada en el tipo de vocación (industrial o turística). Finalmente fueron cuatro los barrios seleccionados de Salento: un barrio central (zona extensa con 56 municipios);

un barrio costero (con 10 municipios); un barrio occidental (con 30 municipios) y un barrio capital (incluyendo solo Lecce, como la ciudad provincial).

Esta distinción se hizo a partir de características históricas, socioculturales, arquitectónicas, rurales y urbanísticas, que sirven para tomar en cuenta la posición que ocupa una determinada provincia y establecer unos objetivos de posicionamiento futuro (Muñiz, 2010).

Así pues, la identidad de la provincia se crea a partir de la historia, valores y personalidad de la misma. Todos aquellos hitos históricos que hayan ocurrido en dicho territorio, las características de la provincia en un momento dado, junto con las aspiraciones futuras, formarán parte de la consideración que la provincia reciba y del camino futuro que seguirá (Elizagárate, 2008). En este sentido, la imagen de la provincia es fundamental para el devenir de la misma. Tal y como afirman Kotler, Haider, Irving y de la Luz (1994), aplicado a la localidad, “la imagen de una localidad puede definirse como la suma de creencias, ideas e impresiones que una persona tiene de ella”.

La identidad de un lugar puede divergir de su imagen percibida, al no permitir que los usuarios potenciales y reales aprecien los recursos existentes en un territorio o, por no estar a la altura de las expectativas que los usuarios tenían cuando decidieron visitar un destino (Guido, Peluso, Pace y Amatulli, 2009). La imagen de un lugar depende de las expectativas y percepciones de los potenciales clientes: residentes, turistas, empresas y mercados de exportación. Se identifica con una entidad cognitiva (consciente) y emocional (motivacional, simbólica e inconsciente), presente dentro de los “esquemas mentales” compartidos por los usuarios y los “objetivos personales” que persiguen. La imagen determina las intenciones y comportamientos de uso de los “Sistemas Territoriales Locales”, mediante mecanismos de satisfacción vs descontento (basados en recompensas y castigos) y con respecto a las limitaciones sociales y situacionales a las que están sometidos los usuarios (Guido, Peluso, Pace y Amatulli, 2009).

La marca de un destino como imagen (o entidad percibida) tiene que ver con los sentidos, las relaciones y las emociones que guían a los consumidores en sus procesos

de selección y elección entre alternativas basadas en un conjunto de atributos (funcionales, simbólicos y empíricos) que caracterizan la imagen de ese producto llamado "territorio". La marca de destino resulta de una auto-congruencia con la imagen que los consumidores tienen de sí mismos como consumidores.

Como se expuso, bajo esta perspectiva, el rol de aquel que intente vender un territorio es el de crear y administrar la imagen de marca (marca territorial), y usarla para obtener una ventaja competitiva, superando las posibles discrepancias con la vocación que caracteriza la oferta territorial. Los niveles de satisfacción de los clientes y las elecciones de destino derivan de una comparación entre expectativas y percepciones (Guido, 2007).

La imagen de un lugar cambia según quién la posea: turistas, residentes, empresas internas o externas e instituciones. En el caso de zonas culturales, que son la evolución típica de los lugares con vocación turística, la imagen de un lugar adquiere un carácter absolutamente crítico. El turismo, incluso del tipo cultural, es una actividad empresarial caracterizada, desde el punto de vista de la oferta, por la existencia de un amplio número de sujetos y pequeñas empresas que contribuyen al producto final, y por la naturaleza del producto cultural que no puede ser "almacenado". Y desde el lado de la demanda, el turismo se caracteriza por diversas y complejas razones que motivan a la gente a viajar para visitar un lugar (no solo por ocio, sino también para fines de trabajo, congresos y eventos, etc.).

Para determinar la imagen de un lugar, las escalas de personalidad y sus características subyacentes son relativamente estables en el tiempo y esto puede proporcionar un "carácter duradero" a una imagen de destino, (Ekinci y Hosanay 2006). Ekinci y Hosanay (2006) afirmaron que la imagen de un destino turístico (imagen de destino) consiste en una colección de creencias, ideas e impresiones que el turista percibe desde un destino, añadiendo que representa un componente clave de lealtad hacia el mismo; mientras que la personalidad de destino es vista como una construcción multidimensional formada por un conjunto de características humanas asociadas a un destino turístico.

Guido, Peluso y Pace (2008) comprobaron que cuando una vocación es evidente, los lugares con vocación turística tienen una personalidad hedónica de destino. Mientras que los industriales e institucionales tienen una personalidad utilitaria de destino. Sin embargo, dado que la identidad y la imagen pueden incluso no coincidir, por ejemplo, los turistas pueden tener una idea de destino turístico para los cuatro barrios de la zona de Salento, mientras que solo el barrio costero presenta tal vocación en realidad, una finalidad del MT es superar esta discrepancia. La actividad prevista por los profesionales de la comercialización del lugar es tratada como una herramienta capaz de actuar sobre las expectativas de los usuarios potenciales. A través de la comunicación, debe hacerse posible que las expectativas de los clientes sean más conformes a la realidad existente del lugar y predecir la posible insatisfacción derivada de no encontrar a nivel local lo que se esperaba antes de llegar al destino.

De acuerdo con el paradigma de satisfacción tradicional (Oliver 1997), esta deriva de una comparación positiva entre las expectativas previas a la experiencia de uso y la percepción de esa experiencia. El objetivo de la gestión de la comercialización de los lugares operativos es actuar sobre los determinantes de la satisfacción del cliente, que son, por un lado, sus expectativas. Es decir, su expectativa (motivos racionales) y el deseo (motivo motivacional) y, por otro lado, sus experiencias de interacción con el territorio, con el fin de reducir la brecha entre las expectativas y las experiencias de uso.

El concepto de expectativa incorpora las expectativas basadas en elementos con un aspecto cognitivo (experiencias pasadas, información externa, inferencia) los deseos, basados en motivos personales de un individuo (intereses u objetivos), inherentes a una evaluación relacionada con objetivos personales. El concepto de la experiencia de interacción con el Sistema Territorial Local no se centra exclusivamente en la percepción del rendimiento final de este sistema, sino en la percepción de todo el proceso de interacción con el territorio (desde la fase de reconocimiento de una necesidad que conduce a la recogida de información, a la elección entre diferentes alternativas y finalmente, al uso del LTSs).

Desde un punto de vista gerencial, la congruencia entre la imagen de destino (la percepción del usuario del lugar) y la identidad de destino (los recursos específicos y típicos del lugar) representa un problema para las Organizaciones de Gestión del Destino ya que influye en la eficacia y éxito de las estrategias de *marketing* del lugar. Esta dualidad, basada en la relación y la correspondencia entre la subjetividad (imagen de destino) y la objetividad (identidad de destino), debe ser considerada por los profesionales del *marketing*. Estos expertos deben comunicar una imagen de un territorio (elemento subjetivo) congruente con la que suministra la realidad (elemento objetivo).

Las principales fuentes de información acerca de una imagen de destino son (Gartner,1993):

- 1) Información explícitamente proporcionada a través de herramientas publicitarias tradicionales utilizadas por organizaciones formales de promoción.
- 2) Información explícitamente proporcionada por fuentes que tienen un gran interés en aumentar el número de los visitantes reales, agencias e intermediarios.
- 3) Información proporcionada implícitamente por un patrocinador, una persona pública o un experto remunerado, con el fin de aumentar el nivel de credibilidad del mensaje publicitario.
- 4) Información proporcionada implícitamente por organizaciones de promoción y gestión turística para mejorar la confianza y objetividad percibidas.
- 5) Información independiente, como documentales e informes periodísticos.
- 6) Información involuntaria derivada de una actividad en red, el "boca a boca", generado por personas que han visitado el territorio.
- 7) La información solicitada, que es obtenida por los turistas a través del "boca a boca" de lo que esperan sean fuentes confiables.
- 8) Información generada a partir del contacto real con el territorio.

Gartner (1993) mostró como la información no solicitada y solicitada (representada por el “boca a boca”) es la fuente que más influye en la formación de la imagen percibida de un lugar y la elección posterior del destino turístico.

A esta le siguen: las fuentes de información independientes y autónomas (representadas por documentales, reportajes periodísticos o televisivos, etc.); los explícitamente proporcionados (en folletos, revistas de hoteles, guías turísticas, así como de intermediarios y agencias de viaje, e Internet); las proporcionadas implícitamente por las organizaciones de promoción y de gestión turística y, en menor medida; las debidas a un patrocinador, personaje público o experto.

La personalidad del destino se utiliza a menudo para describir y evaluar la construcción de la imagen de destino, ya que la personalidad es un concepto más estable en el tiempo percibida (Guido, Peluso y Pace, 2008). Sin embargo, hay que considerar situaciones donde una imagen opera a través del concepto de personalidad (personalidad del destino), donde no solo se refiere a un lugar concreto sino a un territorio más amplio en el que se localiza. Los problemas surgen a la hora de intentar cambiar la imagen de un lugar o reconvertir sus recursos estratégicos, es decir, su “identidad”.

Con el fin de reducir las discrepancias entre vocación e imagen, la estrategia “más simple” es la de actuar mediante una estrategia de comunicación (campaña publicitaria), dado que una reconversión de los recursos existentes en el lugar es demasiado cara e impracticable. Un elemento que puede favorecer un cambio en la imagen es el de atribuir una marca (marca regional) al lugar específico. La creación de una marca de destino, incluso para un territorio local o regional (Kavaratzis y Ashworth, 2006), comienza a partir de la imagen que tienen los clientes potenciales y usuarios reales. Esto no implica “modificar” la oferta en relación a la demanda (distorsionando su tradición), lo que implica es una “adaptación” de tal oferta para que esta sea comprensible y valiosa al público en general. De hecho, si los clientes no pueden reconocer y apreciar una oferta del MT, la estrategia de MT fracasará.

4. La provincia como producto

Las provincias, como las ciudades, aumentan su importancia geopolítica en los intercambios mundiales, al mismo tiempo que se vuelven sujetos o productos de consumo y oferta, unas marcas con identidades y valores. Dentro de cada provincia, sus ciudades juegan un papel clave en las modernas relaciones socioeconómicas internacionales, al ser los centros donde confluyen el interés económico, social, cultural, tecnológico, comunicativo y personal (Muñiz y Cervantes, 2010).

Ello ha dado lugar a que, la literatura se centrara en las ciudades y no en las provincias. De este modo, al hablar de "producto ciudad", se hace referencia a los atributos físicos y al conjunto de características de la ciudad que satisfacen las necesidades y deseos de los distintos públicos objetivo que con ella interactúan. En este sentido, Friedmann (2005), considera que el producto ciudad abarca, de forma completa, a la ciudad con todas sus ofertas y servicios, su economía, sus infraestructuras, su arquitectura, su atmósfera, su cultura, su medio ambiente, su educación, su ciencia y tecnología, etc.

Ese conjunto de rasgos y atributos son el instrumento que la ciudad tiene para competir, posicionarse y diferenciarse de otras ciudades con las que compite para atraer un público objetivo y, como con otros productos, la ciudad se puede identificar y diferenciar formalmente de su competencia a partir de la marca generada y sus símbolos, un activo intangible que permitirá a los clientes revelar sus preferencias y sobre el que centrar las estrategias de comunicación. Las ciudades se entienden como un espacio en el que confluyen distintos actores, entre ellos los gobiernos locales cuya función es organizar cada ciudad y hacerla interesante de cara a los visitantes y turistas.

4.1. Paralelismo empresa - provincia

Al igual que las ciudades y el conjunto de la actividad empresarial, también las provincias deben competir unas con otras y gozar de un posicionamiento, similitud existente entre el mundo de las empresas y el de los territorios. En este caso la

provincia, empleando así las técnicas de *marketing* para la gestión de estos territorios (Castiñeira, 2014). Las empresas compiten para conseguir el mayor número de clientes y obtener un mayor beneficio. Para ello, deberán tener alguna ventaja competitiva que les permita diferenciarse del resto.

Un ejemplo sería el ámbito turístico y los hoteles. El turista, recibe una gran cantidad de información a través de Internet y de las tecnologías de la información. De esta manera se está ante un consumidor mucho más informado que antes. Comparar precios, investigar y descubrir qué opción se ajusta más a las preferencias y decisiones de cada cliente es muy rápido y sencillo gracias a Internet. Y ello contribuye al aumento de una oferta turística más diversificada.

La competitividad de una empresa se define a partir de su capacidad para obtener utilidades que se manifiestan en reinversión, lo que además de maximizar beneficios y minimizar costes supone combinar de la mejor forma posible 5 elementos: a) dirección y gestión empresarial, b) conseguir un proceso productivo innovador, c) coordinar las fases del proceso de producción, d) organizar la industria en cuanto a competencia y cooperación, y e) aprovechar una política industrial activa que fomente el uso creativo y formativo del mercado (Best, 1990).

Como consecuencia de la mayor cantidad de información que posee el consumidor, junto a una mayor oferta turística, aquel se ha vuelto mucho más exigente. Cuando solicita cualquier servicio, sabe de antemano qué, y cómo quiere el resultado final, lo que le hace mucho más susceptible al cambio, a la novedad, y en consecuencia existe menos fidelidad y compromiso hacia los productos y marcas. Por lo que, las empresas del sector turístico que apuesten por las tecnologías tendrán en sus manos una importante ventaja competitiva.

Todo esto se puede extrapolar a las provincias. Además, estas deben competir con otros espacios territoriales de relevancia como las comarcas, áreas metropolitanas, etc., y ello además, ante un consumidor más informado y con mayores y diversificadas ofertas. Por lo que se hace necesario enfatizar en aquello en lo que es diferente respecto

a otros espacios. Por ejemplo, las llamadas Marca-País surgen como consecuencia de la necesidad de los gobiernos y sectores económicos, culturales, sociales y deportivos, de generar una identidad propia frente al mercado internacional (Laxe y Gómez, 2014). Un país busca enfatizar y mostrar a la sociedad sus ventajas y beneficios.

En el ámbito de la provincia, esta se asemeja cada vez más a las empresas en la búsqueda de sus objetivos, al ser consideradas como organizaciones que producen bienes y servicios para el público objetivo en un entorno cambiante y donde el fin último es conseguir alcanzar el equilibrio entre lo económico y lo social.

En este contexto, la fuerte competencia entre provincias obliga a estas a analizar la ventaja competitiva de sus competidoras en las cuales basan su crecimiento económico y social, además de establecer métodos de gestión para ayudar a tales ventajas (Castiñeira, 2014).

Pero, las similitudes entre provincia vs. empresa no terminan con sus objetivos, también se parecen en cuanto a su estructura. Las empresas son propiedad de sus accionistas o propietarios mientras que, las provincias, lo son de los ciudadanos que ostentan su propiedad. Por lo que respecta a la alta dirección, en la empresa está a cargo el consejo de administración mientras que, en el caso de las provincias o ciudades, las diputaciones provinciales.

Por otro lado, el resultado u *output* de las empresas está formado por las manufacturas o servicios mientras que, en el caso de las provincias, lo es la oferta local y urbana de servicios esenciales y su función de gestor público complementario de administraciones inferiores (Barreiro y Del Campo, 2019). En cuanto a los clientes, en el caso de las empresas son los consumidores mientras que, en la ciudad, este papel lo desempeñan los ciudadanos, los visitantes y los inversores.

Por último, en el caso de la empresa, su competencia es el resto de empresas en un contexto de libre mercado en donde cada vez existen más oferentes y más especializados en algún bien o servicio concreto. En el caso de las provincias, los

competidores son otros espacios ya sean estos: comarcas, provincias o regiones, y mayor será la competencia directa cuanto más similitudes tengan con la provincia en cuestión.

En consecuencia, todas aquellas dimensiones que influyan en el diseño de una estrategia compacta, viable y competitiva deben desarrollarse. Adaptando el paralelismo empresa-ciudad adoptado por Muñiz (2010), podemos elaborar el paralelismo empresa-provincia.

Tabla 9. **Paralelismo empresa-provincia**

| | Empresa | Provincia |
|-----------------------------------|---------------------------|-------------------------------------|
| Propiedad | Accionistas, empresariado | Ciudadanos e instituciones |
| Alta Dirección | Consejo de Administración | Diputación Provincial |
| Productos | Manufacturas o servicios | Servicios públicos |
| Clientes | Consumidores | Ciudadanos, inversores y visitantes |
| Competidores y cooperantes | Otras empresas | Otras provincias |

Fuente: elaboración propia a partir de Muñiz (2010)

4.2. Competitividad aplicada a la provincia

La competencia se da en todo nivel de agregación espacial tal como: países, regiones o ciudades, lo que supone que los territorios compiten entre sí (Anholt, 2007). Por ello, las regiones necesitan posicionarse en el ámbito internacional diferenciándose del resto, de cara a no perder atraktividad.

Esta situación forzó a las ciudades en particular y a los territorios en general a usar herramientas de la gestión empresarial, tales como, la orientación al mercado, la planificación estratégica, el *marketing*, la dirección de los recursos humanos, las relaciones personales, la búsqueda de la diferenciación, la definición de una imagen, una marca y un posicionamiento adecuado y, en definitiva, toda una serie de técnicas

competitivas, que permitan cumplir las expectativas de todos los ciudadanos y combatir la competencia existente (Elizagarate, Mediano y Sáez, 2010).

En este sentido, la adopción de la orientación al mercado (sociedad) facilita desarrollar una ventaja competitiva para la organización. Permitiendo ello, la identificación, creación de valor, y satisfacción de los ciudadanos. No obstante, la orientación al mercado, muy estudiada en la literatura científica del *marketing* por su relevancia sobre los resultados de las empresas, no ha sido trasladada en igual medida al ámbito de la gestión de los territorios, por lo que todavía deben desarrollarse modelos que permitan su puesta en marcha, ayudando a crear valor y a la diferenciación (Elizagarate, Mediano y Sáez, 2010).

Y es que, las regiones están obligadas a mostrar sus beneficios potenciales con el objeto de afrontar la creciente competitividad a nivel internacional (Fujita, Krugman y Venables, 1999). Esta dinámica de competencia entre lugares, se ha convertido en tema recurrente en los estudios económicos y políticos del territorio (Budd y Hirmis, 2004). Como afirman Kitson, Martín y Tyler (2014), “el credo de la competitividad ha atraído a una verdadera multitud de creyentes y seguidores. Los economistas y expertos de todo el mundo han elevado la “competitividad” a la categoría de una ley natural de la economía capitalista moderna”.

Una marca de ámbito comarcal por sí sola es pequeña para sostenerse a medio y largo plazo (Lozano Mudarra, 2006). Sin embargo, aliada con otras comarcas de similares características, compartiendo un segundo “apellido” común, que actúe de paraguas en el mercado, sí puede tener éxito en los mercados, al permitir una mejor identificación por parte del consumidor, véase casos exitosos en el sector aceitero o vitivinícola.

En el mismo sentido, la llamada Marca-País busca enfatizar sus ventajas y sus beneficios, ganando un posicionamiento internacional (Laxe y Gómez, 2014). En este sentido es importante que el país goce de recursos intangibles que consigan crear una posición ventajosa. La estrategia Marca-País se basa en dos conceptos primitivos: la reputación y la marca. Como definen González y Gómez (2014), la Marca-País es

“el conjunto de percepciones que caracterizan de manera inmediata e instantánea a un país. Viene a ser como la carta de presentación o el grado de recuerdo que la gente posee de un territorio, asimilado a sus características en los aspectos culturales, sociales, políticos, económicos, etc.”.

Valls (1992) afirma que la Marca-País es “la percepción que tienen los consumidores directos, indirectos, reales y potenciales de los países; siendo esa percepción la suma de todos los elementos que componen el país, más los elementos que se generan para comunicar las características del país”. Todos los países tienen dimensiones diferenciales, que les sirven para posicionarse, para comercializar productos o favorecer negociaciones. Por ello, aunque tengan en común ciertos elementos, los países compiten y tienen estrategias Marca-País diferentes entre sí (González y Gómez, 2014).

En este punto debemos definir la **competitividad territorial**. Storper (1997) la define como “la capacidad de una economía para atraer y mantener empresas con cuotas de mercado estables o en aumento en una actividad mientras se mantienen e incrementan los niveles de vida de los que participan en ella”. No obstante, acertadamente, Sobrino (2005) considera que “la competitividad es una medida relativa que compara el desempeño económico de alguna unidad de análisis con el resto de unidades que forman el universo de estudio”.

En este sentido, se vuelve relevante el posicionamiento del territorio, lo que supone definir sus atributos y características de oferta, el territorio debe destacar los elementos diferenciales positivos. En este sentido, competir solo a través del precio no da una ventaja relativa sostenible (González y Gómez, 2014). Son los recursos intangibles de un lugar quienes puedan ser diferenciales y otorgar una ventaja competitiva sostenible. La gestión de tales recursos es favorable cuando se tiene una alta capacidad de diferenciación, son difíciles de copiar y supongan una atracción emocional (Villafañe, 2005).

La literatura señala que el uso creciente del concepto de competitividad no solo se da en el ámbito empresarial, sino también para hacer referencia al comportamiento

económico de países, ciudades y regiones. No obstante, todavía es una materia que requiere de nuevos estudios puesto que aún no se ha definido de forma precisa la competitividad de territorios, cuyos objetivos son distintos de las sociedades privadas, en las que la estructura de costes y la obtención de beneficios se consideran medidas universalmente admitidas para evaluar el desempeño de las mismas (Sobrina, 2005).

La gestión del territorio busca ventajas competitivas respecto al desarrollo económico y territorial global. Esto es, define un planeamiento estratégico del área basado en tres conceptos: a) la especificidad local; b) la proyección y la integración en espacios globales; y c) la promoción de su identidad, su garantía y su desarrollo.

Los territorios deben enfrentarse a los retos planteados mediante la complementariedad de sus acciones en campos y ámbitos en los que puedan ser competitivos, y en donde puedan aunar recursos que les permitan posicionarse fuertemente respecto a la competencia y mantener su ventaja competitiva de cara al futuro. El factor de atracción se vuelve el factor fundamental en la configuración territorial. Esta última se entiende como el resultado de la lógica entre la tendencia a la uniformización y a la diferenciación. Superando los antiguas fronteras nacionales y espacios tradicionales de actuación, como consecuencia de la mayor competencia, la internacionalización de las actividades económicas y la reconstrucción de una jerarquía de nuevos espacios productivos con una especialización creciente (González y Salcines, 2003).

Se plantea, entonces, el problema del atractivo de las regiones; o sea, su capacidad de captar a las empresas y a las personas. Colletis y Pecqueur (1994) plantearon un cuadro (tabla 10) con los factores de competencia espacial al objeto de mostrar si determinados territorios pueden competir sobre la base de una oferta de factores de carácter cualitativo, o por el contrario no es necesario que los espacios presenten tal consideración (vinculada a las relaciones mercantiles) y se proponen una oferta especializada del territorio (disponibilidad de una oferta diferenciada no en base al coste, sino en función de la constatación de saberes no reproducibles, es decir, no susceptibles de darse en otra parte o de ser copiados).

Siendo los aspectos recogidos en la tabla 10 que más adelante serán abordados en nuestro análisis práctico de la región de Ourense y así obtener la fotografía de su estado.

Tabla 10. **Técnicas de evaluación de la competitividad local/regional**

| Estructura económica | Dotaciones territoriales | Recursos humanos | Medios institucionales |
|--|---|---|--|
| Composición económica: cambios estructurales en las industrias; cambios en las estrategias de las empresas. | Mercados demográficos: población por edades, distribución de ingresos. | Participación de la fuerza laboral: tamaño y crecimiento, horas trabajadas, subempleo, ratios de dependencia. | Gobiernos nacionales: políticas macroeconómicas, estructuras fiscales, leyes de defensa, competencia. |
| Grados de concentración y diversidad: concentración intra-industrial; diversidad económica. | Análisis de localización/acceso e inventario de infraestructuras: (suelo industrial, transporte, telecomunicaciones, energía y agua, zonas de recursos naturales); relaciones de interconectividad. | Educación y Formación: niveles y capacidad técnica, conocimientos idiomas e informáticos, calidad de programas y reciclaje laboral. | Gobiernos locales: impuestos, admisión de licencias, niveles de permisibilidad, programas de desarrollo económico, capacidad del sector público local. |
| Centralidad de la industria: clientes, suministradores locales capaces; competitividad local. | Disponibilidad de capital: organizaciones financieras, cultura bancaria, entidades de capital riesgo. | Ingresos salariales: salarios mínimos y predominantes, fiscalidad. | Líderes institucionales e individuales: alcaldes, efectividad de agencias de promoción, impulsores de la ciudad/región, empresas de alto perfil. |
| Organización productiva y empresarial: tamaño, dimensión, formas y grado de especialización e internacionalización de las unidades productivas, de servicios y de apoyo. | Coste de estructuras: suelo y mercados de propiedad, coste de obra, costes de vida, impuestos. | Instituciones laborales: sindicalización por sector, asociaciones técnicas y profesionales. | Relaciones: asociaciones entre empresas, ratios de colaboración institucional, cooperación internacional. |
| | Confort: clima, calidad medio ambiente, servicios culturales y de recreo, estética. | | |

Fuente: elaboración propia a partir de Colletis y Pecqueur (1995)

Las características territoriales son elementos esenciales en la constitución de las ventajas competitivas de los lugares. De ahí, que Daniel Sperling (1991) insistiese en la necesidad de posicionar un territorio y que dicha consideración permite “valorizarlo de forma óptima, por sus ventajas (reales o percibidas), con relación a las colectividades definidas como competidoras y de cara a los públicos para los que esta diferencia es motivadora”.

Ferrao (1995) “sobre la creación de una base económica sólida para las ciudades medias menciona los siguientes puntos: originalidad; creatividad intelectual; producción flexible; funcionamiento integrado en el tejido económico e institucional local; desarrollo de las tecnologías de información y comunicación; expansión de servicios estratégicos para la innovación de las actividades económicas; internacionalización bajo la perspectiva de la especialización diversificada; cooperación empresarial e institucional; refuerzo de la identidad territorial; y creación de un ambiente de calidad de vida proclive a la innovación social”.

Tornqvist (1988) (en Ferrao, 1995) mostraba siete características básicas: buena red de comunicaciones internas y externas; niveles de educación y de capacidad de investigación; ambiente residencial atrayente para la mano de obra cualificada; variedad de oportunidades de empleo; núcleos urbanos eficientes; apoyo a las actividades de ámbito cultural; y apoyo activo de las instituciones públicas.

Benko (2000) define la noción de atracción como asociada y definida por las ventajas de la localización y por la oferta parcial o integral de esa ventaja respecto a otros territorios. Es lo que se definió como la “elaboración de un conjunto de medidas al servicio del posicionamiento retenido”; es decir, bajo una perspectiva territorial debemos incorporar dos “P”, para *Power* (poderes públicos) y *Public* (opinión pública); a las que sumamos otras cuatro “P” procedentes del *marketing* tradicional (*Productos*; *Places/lugares*; *Precios* y *Promoción*) que en *marketing* territorial se asimilarían a los siguientes rasgos: oferta territorial; localización, precios del suelo y de los servicios; y comunicación territorial (González y Salcines, 2003).

El problema del atractivo de las regiones, es decir, su capacidad de atraer a las empresas, inversiones y empleo es algo que debe ser tenido en cuenta por toda Administración. Destacar que varios aspectos, como la oferta productiva, factores demográficos, formación profesional, se añaden a otros atributos como la imagen, la identidad o las representaciones del espacio, que juegan un papel destacado en el desarrollo económico. Por ello, se considera que aquello que las empresas esperan de una ciudad, es que les proporcione los mejores factores de competitividad (Benko, 2000).

En esta línea, la provincia de Ourense debe responder a dichos retos y, por ello, intentar aumentar el valor de sus recursos materiales e inmateriales propios. Como ejemplo, la tabla 10 recoge un resumen de los elementos básicos a la hora de evaluar su competitividad territorial, respecto a espacios con similares características.

Los objetivos se focalizan en las principales debilidades que pueden contener tanto la red de agentes como los recursos disponibles de la provincia de Ourense. La vulnerabilidad en las competencias y en las capacidades técnicas de cada uno de los agentes intervinientes junto a las distintas oportunidades movilizadoras con soluciones prácticas que se presenten y se pongan en marcha, constituyen la esencia de los planteamientos estratégicos de un territorio ante nuevos escenarios socioeconómicos (González y Salcines, 2003).

4.3. Diagnóstico de la provincia: análisis interno y externo

Para realizar un plan de *marketing* estratégico es preciso llevar a cabo un análisis del estado en el que se encuentre la provincia. Por ello, se efectuará un estudio interno que valore los puntos fuertes y débiles que la provincia puede impulsar o potenciar, y otro externo que tendrá en cuenta las oportunidades y amenazas que provienen del entorno (Muñiz, 2010).

El análisis interno, considerará la totalidad de bienes y servicios disponibles en la provincia, viendo cómo son valorados por el público potencial. En este sentido,

haremos referencia a indicadores socioeconómicos como: nivel de equipamiento, de educación y formación, mercado de trabajo, PIB, inversión pública, etc.

Por lo que respecta al análisis externo, este analizará las amenazas y oportunidades provenientes del exterior y aquellas específicas que condicionan el medio territorial objeto de estudio. Estudiará las necesidades de inversión para crear negocios o parques empresariales, la satisfacción de los residentes potenciales, la oferta comparada de mercados competidores: ferias y exposiciones, el sector de la restauración, la posición geográfica, etc.

Asumiremos inicialmente que el *marketing* territorial es un *marketing* de "sistemas territoriales", con el objetivo de la "venta" (traducida esta en términos de utilización) de las organizaciones territoriales. También es un *marketing* social, porque tiene como objetivo estratégico el desarrollo integral y sostenible del espacio analizado. Un modelo interpretativo del patrón de desarrollo de una economía territorial fue avanzado por Guido (2000), considerando, entre los elementos fundamentales de una estrategia de *marketing* territorial, el entorno estratégico, en orden a definir los objetivos específicos de los *clusters* territoriales.

El entorno estratégico de la comercialización territorial se estructura bajo un Sistema Territorial Local que muestra la misma vocación estratégica.

Y dentro de un enfoque de *marketing* empresarial, ese entorno estratégico se configura a partir de los elementos que caracterizan el mundo exterior donde opera la empresa, las denominadas "áreas estratégicas del negocio"; tales áreas se identifican usando criterios multidimensionales según la demanda y la oferta. Sin embargo, en la *comercialización territorial*, es más apropiado un enfoque de oferta, dadas las características inusuales del producto en cuestión, que se caracterizan por una dimensión espacial, lo que condiciona el tipo de mercado que se tiene como objetivo y las estrategias a adoptar (Guido, 2007).

Lo anterior, podría parecer un claro contraste con los mismos principios que orientan el *marketing* de empresas. Ahora bien, en la actualidad, se reconoce que

la definición de entorno competitivo en la comercialización territorial comienza por considerar los recursos existentes y las competencias que conforman el patrimonio local, y qué parte de estas deben ampliarse y capitalizarse, lo que determina la vocación específica del territorio (Guido, 2007). En otras palabras, el *marketing* de lugares es la venta de lo que se posee, intentando adaptar la oferta a la demanda, mediante una definición cuidadosa del producto, tomando en cuenta los recursos del contexto de la demanda de mercado (Asworth y Voogd, 1990).

La vocación específica del territorio tiene dos orientaciones (Golfetto, 1996):

1. Sistemas Territoriales Locales con una vocación industrial productiva, incluidos territorios y áreas industriales, donde principalmente la industria manufacturera se ha localizado, y también donde los territorios y áreas terciarias y empresas de servicios se han establecido.
2. Los Sistemas Territoriales Locales con vocación turística recreacional, en donde la dimensión espacial del sistema está directamente vinculada a territorios con recursos, a menudo naturales, que permite la llegada de turistas y visitantes, así como la obtención de estructuras productivas específicas (hoteles, restaurantes, etc.).

El problema del *marketing*, por tanto, para los territorios con vocación productiva se refiere a la adquisición de estructuras empresariales, mientras que para los territorios con vocación recreacional se refiere a la adquisición de turistas.

4.4. Decisiones estratégicas en el *marketing* de provincias

Tras el análisis DAFO de la provincia de Ourense y de valorar su situación actual, iniciaremos la fase de planificación de *marketing* estratégico. Siendo el objetivo tratar de diferenciarse de otras provincias y alcanzar una ventaja competitiva sostenible. El plan de *marketing* estratégico se apoya en los diagnósticos interno y externo para delimitar qué metas se pretende alcanzar, así como elegir las estrategias competitivas que se van a implementar para lograrlas.

Tres son las posibles decisiones estratégicas a seguir: la estrategia de segmentación, la estrategia de posicionamiento y la estrategia de crecimiento. Todas estas estrategias requieren un enfoque de mercado centrado en el cliente como destinatario final.

Un enfoque de mercado centrado en el cliente requiere centrarse en las necesidades y deseos individuales de este, en lugar de los del mercado de masas (Sheth, Sisodia y Sharma, 2000). Las empresas (y lugares) interesados en adoptar este enfoque deben comprometerse a interactuar constantemente con sus clientes, recopilando información de calidad, para comprender sus expectativas, deseos y percepciones, y diseñar estrategias apropiadas para aumentar la satisfacción y lealtad del cliente.

La adopción del enfoque “cliente” se está convirtiendo en clave en todos los ámbitos de negocio y, en particular, en el *marketing* de destino. Los lugares compiten para atraer y retener los mayores recursos (monetarios y no monetarios), y esta competencia ha ido en aumento en las últimas décadas (Guido, 2007). Por estas razones, el interés en los enfoques centrados en el cliente crece entre las empresas involucradas en el campo de la gestión de destinos (Liao, et al., 2010). La adopción de este enfoque requiere que las empresas, las juntas de turismo y otras instituciones de apoyo, interactúen con sus clientes, recopilen información sobre sus necesidades y obtengan información de sus percepciones, preferencias y comportamientos. La gestión de la relación con los clientes, juega un papel clave en el éxito de las estrategias de *marketing* de destino y marca de destino. De hecho, estas actividades no solo permiten ofrecer servicios adaptados a los usuarios, sino que también apoyan el diseño de programas de comunicación eficaces que puedan fomentar la retención de clientes.

El desarrollo de políticas exitosas de comercialización de lugares se basa generalmente en la adecuación de lo que un territorio proporciona (dotación de recursos y competencias) con la demanda de los clientes (configurada desde la información que el usuario tienen sobre el mismo territorio y sus objetivos personales). En consecuencia, el *stock* de recursos y competencias existentes dentro en una área geográfica y que caracterizan su vocación industrial o turística específica (su

identidad) refleja las necesidades del usuario, sus deseos interiores y las expectativas relativas al mismo lugar (Kotler & Gertner, 2002).

4.4.1. Estrategia de segmentación

Una vez estudiado el público objetivo de nuestro territorio, se elegirán los segmentos a los que dirigirse: ciudadanos, inversores, empresas, turistas, residentes y visitantes. Una vez finalizada la identificación y definición de los segmentos, habrá que escoger la estrategia de segmentación que elegirá la provincia.

En el *marketing* territorial existen varias opciones:

- 1) Estrategia de segmentación diferenciada: la provincia diseña para distintos segmentos de la población objetivo un plan de *marketing* distinto. Con esta estrategia, se busca conseguir un mayor público al dirigirnos a distintos segmentos. Si bien, esta estrategia supone invertir ingentes recursos puesto que cada plan de *marketing* requiere su propio presupuesto (San Martín, 2008).
- 2) Estrategia de segmentación indiferenciada: la provincia se posiciona a partir de un único plan sin fragmentar la población objetivo. Esta estrategia se centra en los rasgos comunes de todos los segmentos analizados para focalizar los esfuerzos en un único plan (San Martín, 2008). En esta línea, tanto localidades como provincias han utilizado el atributo de la calidad de vida, definida esta a través de: la educación, el nivel adquisitivo, la vivienda, la seguridad ciudadana, el clima, el nivel de ocio y entretenimiento, entre otras (Elizagárate, 2008).
- 3) Estrategia de segmentación concentrada: el territorio distingue entre varios segmentos de la población objetivo y se centra en uno o unos pocos, aunando sus fortalezas sobre aquel o aquellos objetivos en los que considere que tiene una ventaja competitiva (Elizagárate, 2003).

4.4.2. Estrategia de posicionamiento

Los consumidores posicionan los productos y servicios en sus metas, ordenándolos por preferencias. Ello es resultado de un conjunto de percepciones, impresiones y sentimientos que poseen los compradores por el producto o servicio en comparación con el de la competencia (Kotler y Armstrong, 2008).

En el ámbito del MT, la estrategia de posicionamiento consiste en definir la imagen que se quiere atribuir a la marca territorial, de manera que el público objetivo entienda y aprecie la diferencia competitiva de la marca sobre las competidoras (Olamendi, 2009).

Con este objetivo se deben seguir los siguientes pasos:

1. Posicionar la marca con los rasgos deseados por el target.
2. Anticiparse al consumidor y desarrollar estrategias que permitan influir o formar la posición de un producto concreto, en su mente.
3. Ver cómo está posicionada la competencia para saber qué hacer.
4. Tras elegir la estrategia de posicionamiento, se deben desarrollar diversas estrategias de *Marketing*.

Un territorio presenta características objetivas (clima, composición socioeconómica, posición geográfica, historia, etc.) sobre las que descansa su posición. El posicionamiento, se asienta en poner especial énfasis en ciertos factores y ciertas dimensiones que, unidas, componen la esencia del producto-territorio (Gutiérrez Andrade, 2009).

Posicionar una región supone darle un valor óptimo, por sus ventajas: reales o percibidas, respecto a los territorios competidores, y dirigido al público objetivo para los que esta diferencia es motivadora. Se trata de elegir, una estrategia diferencial que dote de una personalidad clara a la región, de forma que consiga un lugar concreto y diferenciado en la consciencia de los sujetos.

4.4.3. Estrategia de crecimiento

Al concretar las estrategias dirigidas a conseguir el crecimiento de la provincia, se debe analizar la variable de dos maneras: un crecimiento a nivel interno y otro externo:

Crecimiento interno, aquel que se consigue mediante los recursos particulares de cada provincia, maximizando la eficiencia en su empleo.

Crecimiento externo, conexión de la provincia con otros espacios, en busca de alianzas estratégicas que aumenten las ventajas competitivas de todos.

4.4.4. Estrategia de *marketing mix*

Bajo una perspectiva territorial, debemos conjugar las dos "P", para "Power" (poderes públicos) y "Public" (opinión pública) junto a las cuatro "P" propias del *marketing* tradicional (Producto, Plaza, Precio y Promoción, que tienen su correspondencia en el MT con: oferta territorial, localización, precio del suelo y de los servicios, y comunicación territorial).

a) El producto

La oferta territorial puede ser definida como las distintas actividades expuestas por el territorio considerado (Gutiérrez Andrade, 2009). La semejanza con la lógica de una empresa puede dar lugar a una auténtica "cartera de actividades". Esta herramienta permite un análisis crítico de la economía de una región y de su potencial de desarrollo. Se prioriza un enfoque desde el punto de vista del inversor, del turista y del residente.

b) La plaza

Tres estrategias son normalmente adoptadas para darle valor a una región (Gutiérrez Andrade, 2009):

- Estrategia de líder, si la región constituye un polo de desarrollo regional, nacional o incluso internacional. El territorio empleará esta estrategia si la posición de mercado que ocupa está en la cima. Esta posición se define a partir de ciertos datos cuantitativos como las visitas o la inversión recibida.
- Estrategia de atracción provocada por la presencia de un polo líder como por ejemplo, las ciudades ubicadas a menos de una hora de una capital, la presencia de una cabecera (mercado) territorial relevante.
- Estrategia de red comportando la inclusión de actividades complementarias y la combinación con ventajas de otros espacios próximos: playa y montaña.

c) El Precio

Desde el punto de vista territorial, el precio asociado a una localización y su cálculo resulta fundamental, aunque está formada por un gran número de variables: precio de los espacios, fiscalidad (tasa turística), precio de la energía, de los transportes, coste de la mano de obra, gratuidad de servicios básicos, etc.

d) Promoción

La comunicación territorial viene establecida por el conjunto de las acciones implícitas o explícitas que tratan de posicionar el lugar y la estrategia del territorio respecto a sus objetivos. Las acciones explícitas atañen, por una parte, a las operaciones de comunicación dirigidas a fraguar la imagen de la región sobre el mercado objetivo y, por otra, a las operaciones de información y prospección directa que tiene una perspectiva de impacto a corto plazo.

En este punto, la competitividad entre destinos turístico revela la necesidad de destacar estrategias de comunicación dirigidas a crear una imagen positiva de los espacios que se pretenden anunciar, mediante el diseño de acciones de comunicación con objetivos que superan el mero interés promocional o informativo (Mogliati, 2009).

Algunos de los tipos de comunicación son los siguientes:

- Comunicación institucional-empresarial: un emisor que, de forma consciente o inconsciente, genera una imagen de un lugar. Esta emisión genera conceptos, atributos, valores, impresiones, olores e impactos visuales que vienen asociados a la imagen de un lugar. Las entidades locales cada vez más, destinan su foco hacia dimensiones comunicativas e identitarias del territorio. En este aspecto, el evento, supone una oportunidad de aproximación a la ciudadanía por parte de los entes públicos, con el fin de generar una imagen favorable al conjunto de los ciudadanos (Jiménez y San Eugenio Vela, 2009).

Efectivamente, la evolución de la estrategia de comunicación de los entes públicos, enfoca sus intereses en los últimos tiempos, hacia la visibilidad de la gestión política, lo que supone concebir una imagen corporativa independientemente del uso de las tradicionales políticas de comunicación pública, postergadas, en la mayoría de casos, a funciones eminentemente informativas y sensibilizadoras. Por tanto, el interés de las instituciones por acercarse al ciudadano se traduce en un aumento de las acciones de comunicación entre las que destaca la organización de eventos.

- *Marketing* de territorios: supone el proceso de transformación de la imagen del territorio, con el objetivo de diferenciarla o vincularla a ciertos valores concretos para hacerla atractiva de cara a otros mercados. Por ello, el MT se considera como un proceso de construcción e implantación de una marca y como mecanismo de consolidación de identidades territoriales (Jiménez y San Eugenio Vela, 2009).

El *citymarketing* engloba la estrategia global para “vender” la región y para crear una imagen de ciudad basada en algo más que en una identidad visual. Ello supone que la puesta en marcha de una acción de *marketing* de ciudades exige contar con una planificación estratégica que defina hacia dónde quiere ir la región a medio y largo plazo (Jiménez y San Eugenio Vela, 2009).

Tal como aseguran Rodrigo y Estrada (2007), la región no es únicamente un espacio de comunicación y de información. La multiculturalidad y la interculturalidad

son cada día más notorias en la misma. Según los autores, “para podernos comunicar con cierta eficacia es necesario situarnos en la interpretación, aunque la posibilidad del uso está siempre abierta”.

- Comunicación turística: la comercialización de productos, destinos y servicios turísticos se pone en marcha a partir del despliegue de diversos procesos de comunicación, los cuales han sufrido modificaciones en los últimos años. Buena explicación de ello se debe al surgimiento de las tecnologías de la información y de la comunicación (TIC).

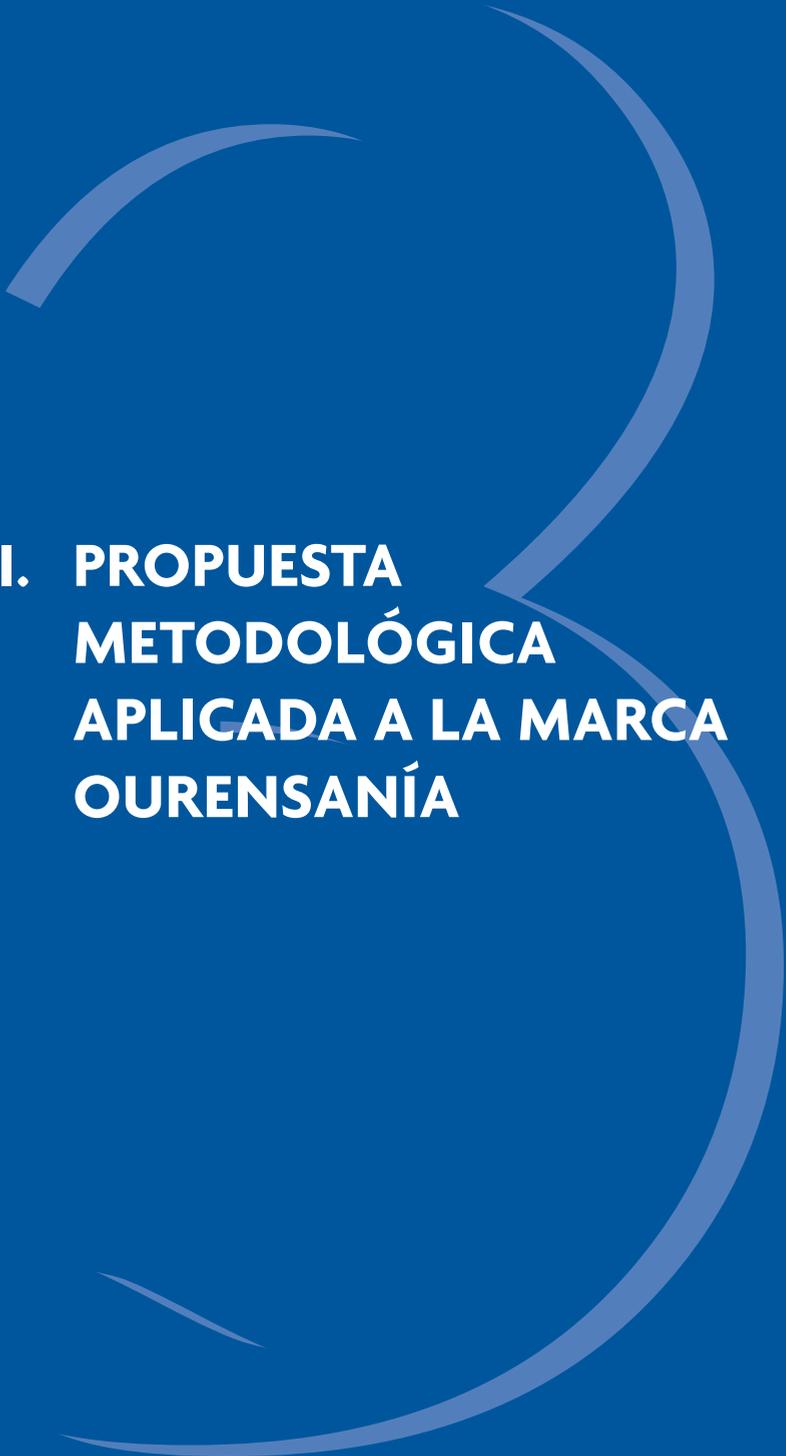
e) y f) Responsables territoriales y opinión pública

Según Sperling (1991), todo mercado está dirigido por un conjunto de diversos y heterogéneos actores: públicos y privados. La estructura de cualquier mercado no es más que una realidad de gran complejidad, tanto por la identificación de quienes participan y lo dirigen como por el entendimiento de los procesos de comercialización y las relaciones de poderes entre los actores (económicas, financieras, sociales...).

En un territorio dado, como puede ser una aglomeración urbana, nos encontramos con una amplia variedad de actores de ocupaciones distintas e intereses a veces contrapuestos, interviniendo en un mismo proyecto de implantación, formando una verdadera red. Revelándose de esta manera la presencia concurrente de relaciones de cooperación, de competencia o de conflicto en el seno de una red considerada, además de la existencia de subredes menores en el interior de la red local global (Gutiérrez-Andrade, 2009).



VNIVERSITAT
ID VALÈNCIA



III. PROPUESTA METODOLÓGICA APLICADA A LA MARCA OURENSANÍA

1. El *marketing* aplicado a la mejora de la gestión pública de cara al ciudadano

- 1.1. La nueva gestión pública y la gobernanza orientadas a la satisfacción del ciudadano
- 1.2. El *marketing* territorial como herramienta de gestión pública
- 1.3. Actores en la creación de marcas territorio
 - 1.3.1. Las administraciones públicas
 - 1.3.2. Las empresas privadas
 - 1.3.3. Sociedad civil

2. Análisis descriptivo para el Plan de *marketing* territorial de la provincia de Ourense. Desarrollo documental

- 2.1. Diagnóstico territorial de la provincia de Ourense

3. Análisis de estructura y situación de la provincia de Ourense Herramientas de trabajo

- 3.1. Fuentes de información
- 3.2. Entrevistas en profundidad
- 3.3. Grupos de discusión
- 3.4. Encuesta
- 3.5. Análisis de las necesidades y demandas de los ciudadanos en Internet

4. Fundamentos para el desarrollo de una estrategia dirigida al *marketing* territorial

- 4.1. La Planificación Estratégica
- 4.2. Análisis del Estado
- 4.3. El Marco Estratégico
- 4.4. La Dirección Estratégica
- 4.5. DAFO



UNIVERSITAT
DE VALÈNCIA

1. El *marketing* aplicado a la mejora de la gestión pública de cara al ciudadano

1.1. La nueva gestión pública (NGP) y la gobernanza orientadas a la satisfacción del ciudadano

Al hablar de cómo gestionar lo público, debemos comenzar por destacar aquellos factores que lo hacen diferente de lo privado. Así vemos como la gestión en la Administración ofrece cuatro elementos estructurales, que le facultan de la capacidad para contradecir y diferenciar su estructura del método impuesto por las leyes del mercado a los actores del sector económico privado. Según Echevarría y Mendoza (1999) y Barreiro y del Campo (2017) estos cuatro aspectos son:

1. La sustitución del mercado por el proceso presupuestario como mecanismo de asignación de recursos. La política condiciona su funcionamiento tanto de forma temporal como espacial.
2. El bien común es el objetivo que persiguen todas las administraciones públicas. Dada su naturaleza de poder público, la universalidad y la multiplicidad de objetivos es su seña de distinción.
3. La Administración tiene un proceso de creación de valor diverso y difuso, donde los aspectos formales y cualitativos predomina sobre los cuantitativos, palabras como equidad, transparencia o eficiencia, son usadas con frecuencia a la hora de evaluar las políticas públicas. Sin embargo, la medición de las mismas es habitualmente subjetiva y susceptible de ser contemplada desde puntos de vista contrapuestos.
4. Y otra dificultad asociada es la falta de herramientas para medir el valor creado por esa Administración, dada la ausencia de precios públicos, divergencias entre *output* y resultado. El uso de ratios de gestión pública es aquí una práctica habitual.

Y a todo ello, añadirle la consideración del administrado como ciudadano, es decir, cliente de los servicios públicos. Por lo que, se reconoce la existencia de un interés colectivo no equiparable a la suma de los intereses individuales, de la misma forma que ocurre en el mercado normal al utilizar el concepto de “cliente” (Richards, 1994) y además está el hecho de que ese ciudadano también vota.

En la década de los ochenta, el aumento de las expectativas sociales y la percepción de aquellas características diferenciales, llevó a los países occidentales a iniciar procesos de reforma de sus sectores públicos, dando paso a la llamada “New Public Management o Nueva Gestión Pública” (Del Campo y Ferreiro, 2012; Escourido, 2017). Son muchas las posiciones en torno al problema de la sustantividad de la gestión pública, Echevarría y Mendoza (1999), Del Campo y Ferreiro (2012) explican las particularidades de la gestión en la Administración Pública:

- *La Administración pública es diferente:* está plagada de elementos diferenciales respecto a la de la economía privada, como la delimitación legal de los campos de actividad, la jerarquía o el monopolio de algunos poderes coercitivos en entornos complejos y variados.
- *La gestión privada y pública se parecen en todo lo que no es importante.* Las funciones del día a día de un directivo privado y de uno público se parecen en poco, exceptuando las aparentes coincidencias funcionales. Aquellas técnicas que en el sector privado son útiles en el sector público siempre aparecen pero de forma marginal.
- *El management público es el paradigma integrador.* El principal objetivo está en desarrollar un concepto sustantivo de gestión pública, donde se tengan en cuenta las enseñanzas de la gestión empresarial pero al mismo tiempo sea capaz de desarrollar sus propias categorías y conceptos.
- *Convergencia entre la gestión privada y la pública.* En ocasiones en vez de hablar de organizaciones puramente privadas o públicas, existen diferentes tipos de organización que en el fondo mezclan aspectos públicos y privados. En este caso, los principios de mercado y de jerarquía les afectan simultáneamente.

- *La gestión empresarial pública es la forma menos eficiente de gestión privada.* Por ello, los instrumentos, métodos y prácticas empleados en la gestión privada deberían trasladarse de una forma más contundente al sector público si se quiere conseguir una mayor eficacia y eficiencia.

Losada (1997) describe los principales rasgos que caracterizan el nuevo concepto de Administración Pública, y los divide en cuatro principios:

- A.** *De una Administración expansiva a una equilibrada.* Hablamos de una Administración flexible, capaz de adaptarse a las nuevas demandas de la sociedad con instrumentos y contenidos que respondan a esas demandas.
- B.** *De una Administración cerrada en su entorno a una relacional y colaborativa.* La Administración es un conglomerado de organizaciones, en ocasiones carentes de coordinación entre sí, cuando el objetivo de toda Administración debe ser la cercanía ciudadana y evitar la dispersión administrativa.
- C.** *De una Administración neutral a una competitiva.* En una sociedad global y competitiva la Administración debe dar respuestas rápidas, y ello es posible a través de una organización flexible y complementaria, lo que se traduce en agilidad, reducción de costes y más ocupación. Es decir, más riqueza dando a la sociedad la oportunidad de determinar su propio destino.
- D.** *De una Administración indiferente a una responsable ante la sociedad.* Responsabilidad es la palabra clave en la nueva Administración del futuro, significa repensar los valores del servicio público, donde se debe premiar el sentido emprendedor y de responsabilidad en la gestión pública.

Las características de la NGP se derivan de los cuatro principios anteriores:

- 1.** *Desregulación.* Lo que facilita la reducción de los problemas derivados del exceso de normativas y reglas centradas en el cumplimiento de la legalidad y en lo que respecta a la gestión del Presupuesto.

2. *Descentralización*. Mayor transferencia de competencias y funciones, para dar así una mayor respuesta a las necesidades de los ciudadanos. Es decir, que la Administración más cercana sea la que preste un mayor número de servicios. Tanto por razones de coste como de conocimiento de la realidad social, tal y como recoge nuestra Constitución.
3. *Orientación al mercado*. El objetivo final es el ciudadano tomando en cuenta instrumentos de valoración de alternativas (políticas) y análisis coste-calidad introduciendo al mismo tiempo mecanismo de competencia. Un ciudadano en triple perspectiva: *cliente vs. financiador vs. votante*.
4. *Orientación al resultado*. Poner el acento no solo en la obtención de compra de recursos sino también en la posterior capacidad para su utilización. Que esta sea eficaz y eficiente para alcanzar los objetivos deseados.
5. *Capacidad estratégica*. Toda Administración debe contar con un plan estratégico a 3-5 años, que sea capaz de adaptarse a los cambios externos y a la demanda de otros intereses diversos. Un plan estratégico que a su vez debe figurar por escrito y ser reconocido por toda la organización.
6. *Responsabilidad* en la consecución de los objetivos recogidos en el plan estratégico a través de las políticas puestas en marcha para ello. Transparencia y rendición de cuentas como nuevos postulados.
7. *Presupuesto por objetivos*. Al igual que en la gestión privada, se ha de establecer una asignación de responsables, penalización e incentivos al logro, para impulsar la motivación de alcanzar las metas establecidas (presupuesto por programas/objetivos).
8. *Orientación al cliente*. El principal objetivo del gestor público siempre tiene que ser el ciudadano. Para ello debe conocer sus necesidades para así diseñar las estrategias necesarias y ofrecer las soluciones pertinentes. Y es que además, son los impuestos que paga el cliente-ciudadano los que financian los servicios públicos.

9. *Transparencia y sistemas de información.* En la nueva gestión pública los clientes-ciudadanos son los que toman las decisiones del futuro de su territorio. En este punto la cultura tecnológica y la factibilidad administrativa alcanzada tendrán un valor capital.
10. *Cambio cultural.* La Administración debe aceptar el cambio de paradigma que tiene lugar en la sociedad, interiorizándolo como propio.

El objetivo principal de la NGP es atender las demandas del cliente-ciudadano con unos recursos cada vez más limitados, utilizando instrumentos de gestión comercial y empresarial, los cuales han de ser adaptados a la idiosincrasia de la gestión pública, transformando los patrones de compartimiento institucional.

En la NGP se identifican aspectos capitales que dieron lugar a la aportación de mecanismos que nos permitieron reconocer aquellas administraciones públicas que trabajen mejor y que cuesten menos (Ruiz, 2017). García-Sánchez (2007) señala de forma esquemática en el gráfico 5, las acciones que deben llevarse a cabo para reformar la Administración Pública.

Gráfico 5. Fundamentos de la nueva gestión pública.



Fuente: adaptación de García Sánchez (2007)

Autores como Leeuw (1996) dicen que la NGP destaca en conceptos como la economía organizativa, la eficacia y eficiencia pública, tratando siempre de alcanzar la prestación de los servicios demandados por el ciudadano.

Los modelos contemplados describen el beneficio de la gestión organizativa de la empresa, que en muchos casos sería de gran ayuda a la Administración, utilizando mecanismos eficientes, transparentes y flexibles estimulando la innovación y el liderazgo en la gestión pública. Pero sin perder de vista que el objetivo de la gestión pública es garantizar el bienestar general.

En este sentido, debemos resaltar el concepto de “buen gobierno”, ya que trata de dotar de un sistema de confianza y responsabilidad a la Administración frente a su principal *stakeholder*: el ciudadano. Responsabilidad pública y política ligada a las nuevas reglas de transparencia pública que persiguen la participación ciudadana en la toma de decisiones del gobierno (Escourido, 2017). La OCDE, define el buen gobierno o gobernanza como “los acuerdos formales e informales que explican cómo se adoptan y desarrollan las políticas públicas desde la perspectiva del respeto a los valores constitucionales de un país”.

Stoker (1998) plantea cinco paradigmas en los que resumir una política de buen gobierno y recoger el interés social-científico para comprender los fenómenos de las distintas formas de gobierno en el mundo. Los paradigmas que plantea Stoker son los siguientes:

1. El “*buen gobierno*” se refiere a un conjunto de agentes e instituciones que proceden tanto de fuera como de dentro del gobierno.
2. El “*buen gobierno*” considera la pérdida de nitidez en la asunción de las responsabilidades necesarias para hacer frente a problemas económicos y sociales.
3. El “*buen gobierno*” reconoce la dependencia del poder que conservan las diferentes instituciones que participan en la acción colectiva.
4. El “*buen gobierno*” se refiere a los diferentes agentes que se rigen a si mismos en las redes autónomas.
5. El “*buen gobierno*” no se basa en el poder de autoridad o coacción pública sino en la capacidad que tiene de conseguir que las cosas se realicen.

1.2. El *marketing* territorial como herramienta de gestión pública

La AMA en Julio de 2013 (American *Marketing* Association) define *marketing* como “the activity, set of institutions, and processes for creating, communicating, delivering, and exchanging offerings that have value for customers, clients, partners, and society at large” (la actividad, conjunto de instituciones y procesos para crear, comunicar, entregar e intercambiar ofertas que tienen valor para los clientes, los socios y la sociedad en general).

La expansión del *marketing* como disciplina, llevó aparejado un cambio sustancial en la aplicación de los conceptos propios de este campo. De este modo, han ganado protagonismo los ámbitos no comerciales, generando intercambios de valor también en la esfera de lo público. En este sentido, el *marketing* público es parte de estas “nuevas incorporaciones” a una disciplina cuyo nacimiento, viene aparejado a la necesidad de intercambio entre los seres humanos.

La Gestión Pública podría definirse como “la aplicación de los recursos adecuados para alcanzar los objetivos públicos socialmente deseados; es decir, la obtención de los fines que la sociedad valora con el menor sacrificio de recursos posible” (López Casanovas, 1995).

La NGP, concepto que surge a finales de los años 80, acerca la gestión pública a los procedimientos y técnicas que emplea el sector privado, adecuándolos a las particularidades del sector público. En este sentido, la ciudadanía pasa a ser considerada como un “cliente”, cambiando las relaciones entre administradores y administrados.

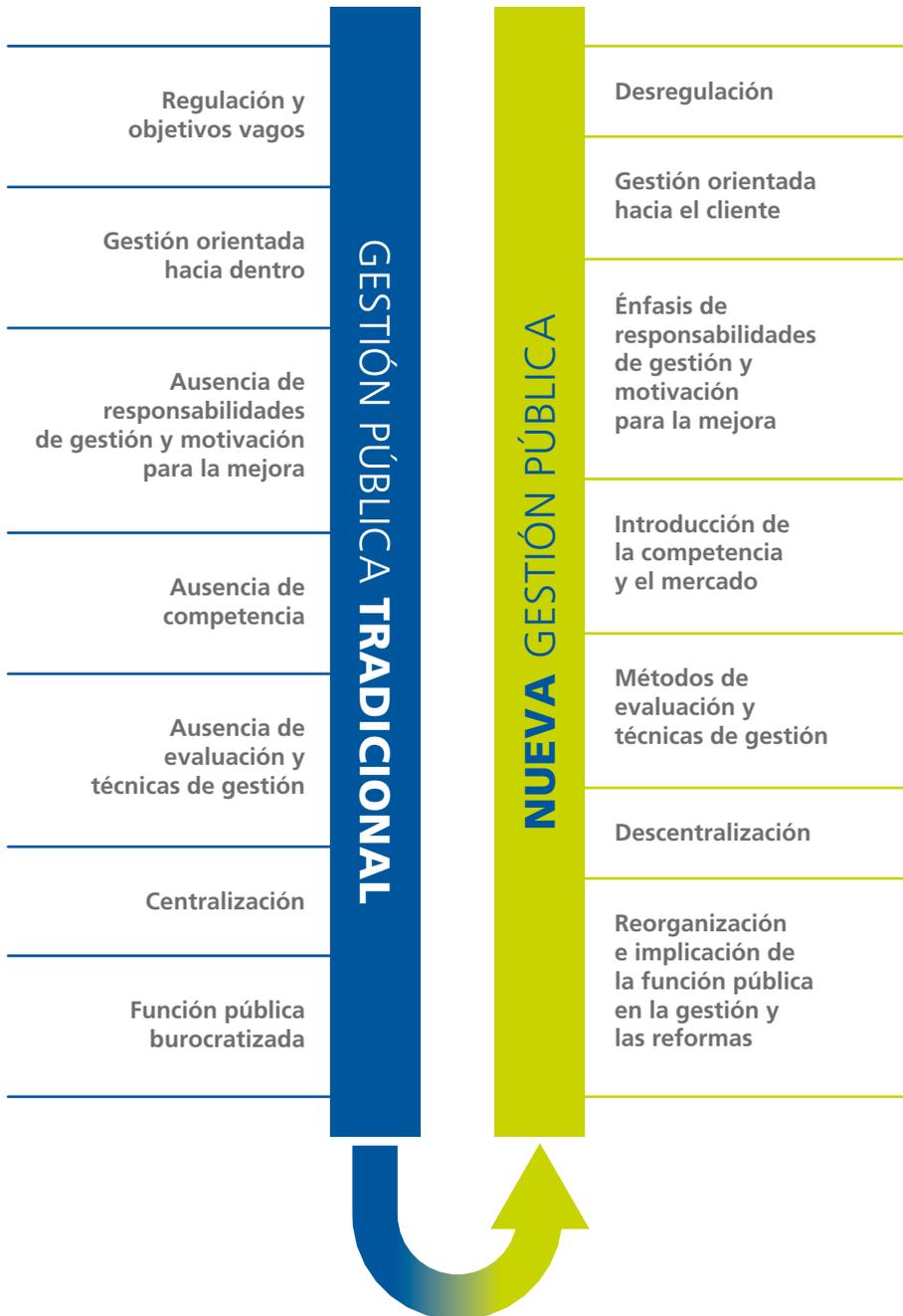
Según la obra de Crompton y Lamb (1986), “una organización se justifica económica y socialmente, cuando satisface las necesidades y demandas de sus clientes”. Y el cliente-ciudadano, que centra las demandas políticas, reclama una mayor celeridad en las respuestas de una Administración en muchos casos lenta y burocratizada en exceso. El inicio de estas reformas fue desarrollado por Winberg (1994) en base a tres motivos:

1. Falta de recursos en el sistema. Lo que conlleva una necesidad de reducir gastos superfluos.
2. Dar respuesta a la situación internacional de globalización a través de la mejora en los servicios.
3. Necesidad de mayor rapidez en la toma de decisiones motivada por las transformaciones tecnológicas y comunicativas.

Otros autores, como Muñoz Colomina o Del Campo y Ferreiro (1996) incorporaron nuevas causas a esta necesidad de reforma pública. Entre ellas crear una competencia al mercado, la necesidad de conectar los entes públicos y privados y la idoneidad de conocer el coste real de los servicios prestados por la Administración para alcanzar economías de escala. De esta forma, se reducen los efectos negativos de los llamados fallos del mercado.

Como podemos observar en el Gráfico 6, adaptado de Montesinos Julve (1998), muestra la evolución conceptual del paso a la NGP.

Gráfico 6. Gestión pública vs. Nueva gestión pública



Fuente: adaptado de Montesinos Julve (1998)

Esta mirada innovadora, que transforma la visión de administrar en la de gestionar con resultados, requiere de un papel mucho más activo, de estrategias y herramientas que proporcionen cambios innovadores en el sector (Del Campo y Ferreiro, 2012). En este sentido, diversos autores han tratado de establecer cuáles deberían ser los puntos que el sector público debería adaptar del sector privado y por aquellos que, deberían quedarse fuera en este cambio de paradigma.

Según Escourido (2017), Barreiro y del Campo (2019), el sector público presenta como características diferenciadoras del sector privado:

1. Orientación al interés colectivo, principal propósito “lograr el bien común”.
2. Una relación diferente con el “cliente” (ciudadano), donde los principios de equidad y representación están por encima de los de eficiencia y beneficio.
3. Las decisiones son colectivas y, así usualmente tienen un mayor impacto.
4. Actúa en un entorno libre de competencia (sin rival), presupuesto público.
5. El sector público está sujeto a mayores restricciones legales que el privado.
6. Las instituciones públicas están sometidas a más procesos de transparencia, más mecanismos de control y abiertos a todos los stakeholders (autoridades superiores ciudadanos, ONGs, prensa, lobbies...).
7. La autoridad se distribuye y se fragmenta por todo el sistema público.

Teniendo en consideración las características anteriores, la importancia de la responsabilidad ciudadana y su fortalecimiento, han favorecido la adopción del *marketing* como herramienta de gestión para la ciudadanía. Lejos de los modelos burocráticos e insensibles cuyos resultados habían dejado de satisfacer las demandas sociales (Cervera, 2001).

Este acercamiento del *marketing* al sector público, derivado de la necesidad de hacer frente a sociedades más exigentes y formadas, responde a la definición de *marketing* de Serrat (2010) desde el punto de vista público: “la actividad, conjunto

de instituciones y procesos, siempre interconectados e interdependientes, orientada a identificar, anticipar, crear, comunicar, proveer e intercambiar ofertas de valor que satisfacen a clientes, socios, público y sociedad en general”.

Para Kotler y Lee, (2007): “el *marketing* es la mejor plataforma de planificación para una agencia pública que quiera conocer a los ciudadanos, sus necesidades y generar valor”. El sector público acude a las fórmulas y herramientas del *marketing* para hacer frente a distintas situaciones, pero no debe perder de vista las diferencias y especificaciones que en muchos casos limitan su actuación en este sector tan particular. En este sentido, Bean y Hussey, (1997), identifican en su obra cuatro restricciones: legislativas, filosofías políticas o ideologías en el poder, recursos humanos y recursos financieros.

Por otro lado, Laufer y Burlaud, (1989) defienden que la aplicación del *marketing* al sector público supone un refuerzo del sistema de valores al orientar a la administración a la satisfacción del ciudadano, pasado a denominarse “cliente”, detectando y preocupándose de sus necesidades e implementando acciones que respondan a las demandas de los mismos de una forma eficaz y eficiente.

En este proceso y con el objetivo de satisfacer las demandas del ciudadano, los territorios adquieren una importancia crucial para el desarrollo socioeconómico de las regiones. Como consecuencia directa de la llamada “aldea global” de la que hablaba McLuhan (1968), la idea de destacar es una necesidad y los gestores de los territorios se enfrentan al nuevo reto de atraer capital humano y económico.

Dentro de esta competición entre territorios surge lo que hoy entendemos como *marketing* territorial o de ciudades, y que se define como “el proceso de gestión de los recursos de la ciudad, con el objetivo de favorecer la aceptación de los elementos de valor que esta incorpora, atendiendo a las necesidades de sus diferentes públicos objetivo” (Gómez, 2000).

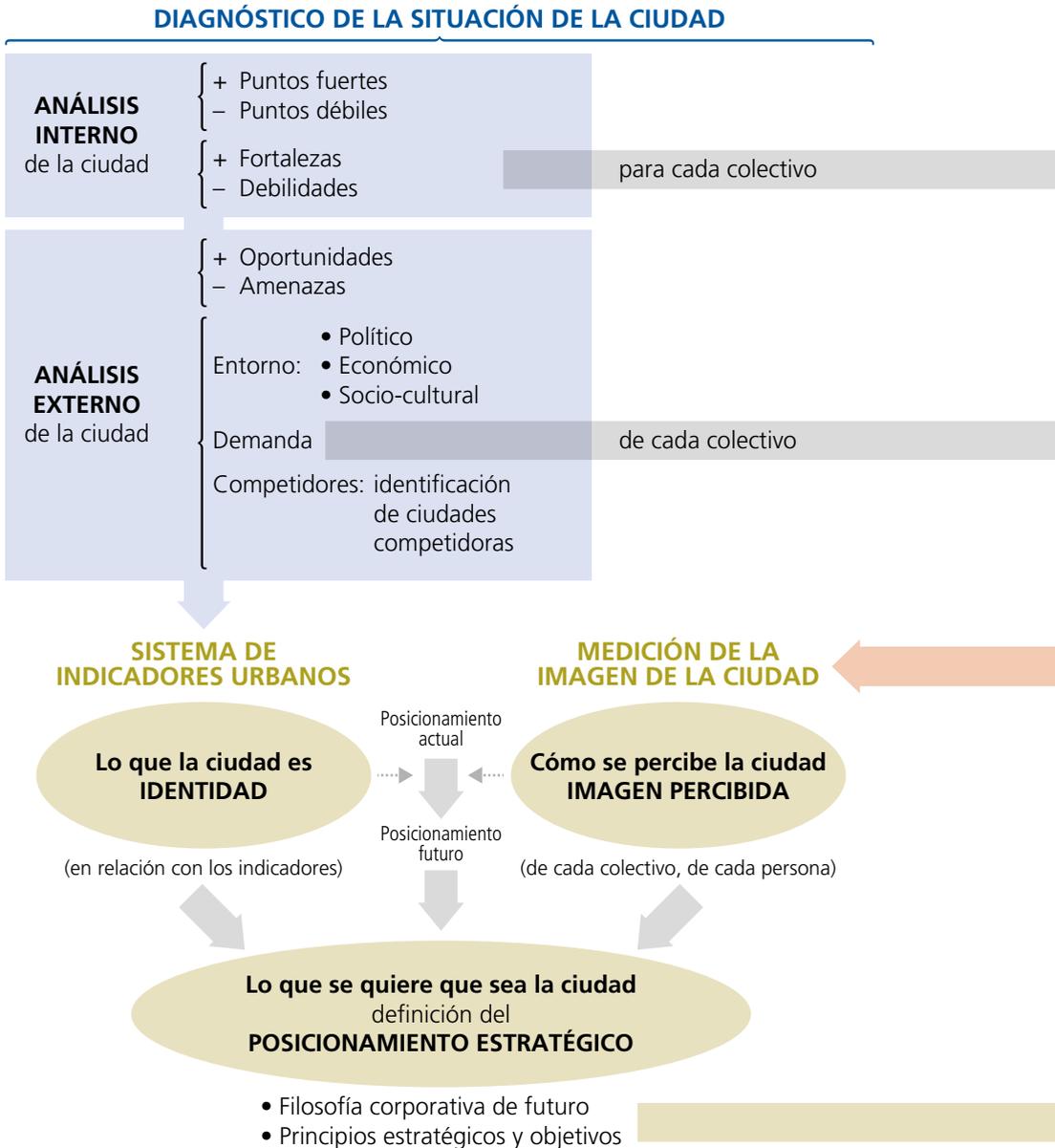
Según Elizagárate (2003), esta nueva concepción que une el *marketing* a los territorios tiene las siguientes implicaciones:

1. La orientación de la planificación pública al cliente de forma permanente y a las demandas del público objetivo, formado por ciudadanos, residentes, inversores y empresas con el fin de fortalecer su atractivo frente a otros territorios.
2. El desarrollo de una metodología estratégica adaptada a los territorios que suponga el menor coste posible para la misma, descubriendo nuevas oportunidades y ventajas competitivas diferenciadoras.
3. La medición de las actuaciones urbanas mediante técnicas para analizar la percepción del ciudadano y utilizándola de soporte para futuras intervenciones.
4. La creación de conjuntos de indicadores comparativos (socioeconómicos, estructurales, programáticos).
5. Impulsar el atractivo del territorio integralmente: comercio, turismo y ocio.
6. El desarrollo de variables que faciliten la globalización del territorio mediante la atracción de capitales y la implantación empresarial.

En este sentido, se puede decir, siguiendo la teoría de diversos autores que la fundamentación del *marketing* territorial es satisfacer las necesidades actuales y futuras de sus actores principales (particulares, empresariales e institucionales) y comunicarlas de forma que construyan una imagen de marca en el territorio. Sin embargo, Aguilera y Perales (1994), entienden la evolución del concepto hacia algo más amplio, un proyecto basado en un conjunto de fuerzas interrelacionadas para la consecución de un objetivo conjunto: Administración + instituciones locales + sector privado + sociedad civil.

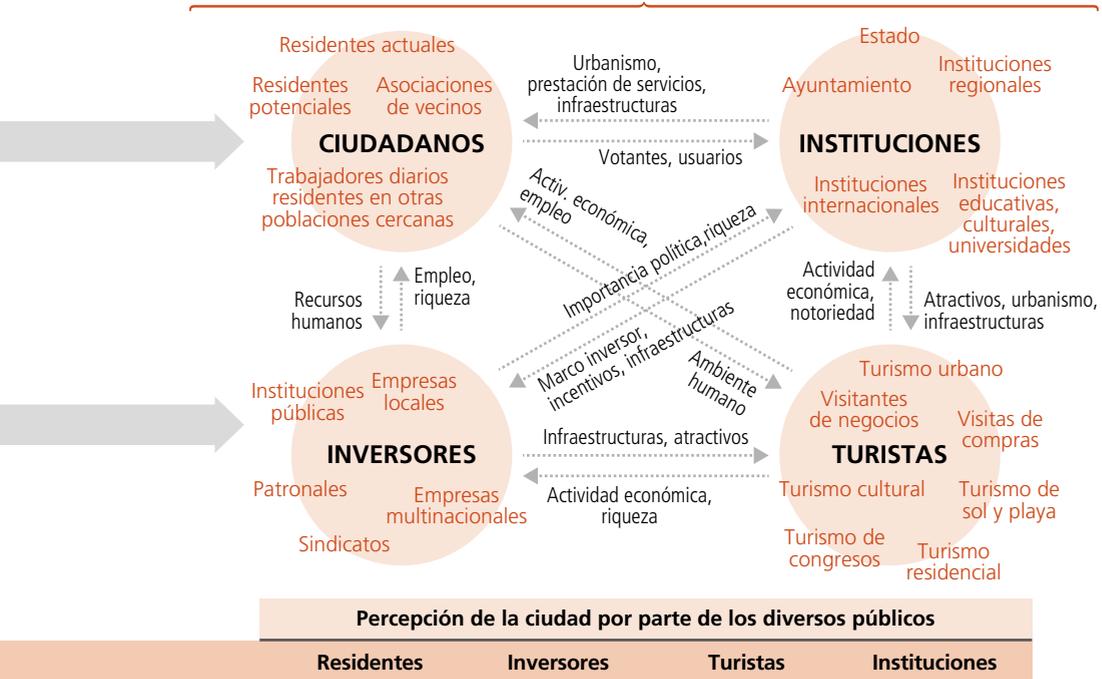
Si tenemos en cuenta a Muñiz y Cervantes (2010), defienden que los territorios deben contar con un estudio integral enfocado desde los planteamientos de la dirección estratégica para la toma de decisiones, y recogido todo ello en el gráfico 7.

Gráfico 7. Modelo de dirección estratégica y de marketing en las ciudades



Fuente: Muñiz y Cervantes (2010)

LA CIUDAD COMO SISTEMA DE RELACIONES



DIRECCIÓN ESTRATÉGICA Y DE CRECIMIENTO

- Modelo de desarrollo físico: urbanismo, equipamientos colectivos, infraestructuras.
- Modelo económico: especialización, diversificación.
- Modelo social: servicios sociales, empleo, relaciones sociales.

ESTRATEGIAS DE COMPETENCIA Y DE COOPERACIÓN

- Identificación de ventajas competitivas de la ciudad; búsqueda de la diferenciación.
- Benchmarking: comparación de ciudades a través de actividades clave para la mejora urbana.
- Establecimiento de redes de ciudades para cooperar; ejemplos:
 - Ciudades Sostenibles –85 en el mundo–, comprometidas con un “urbanismo ambiental”.
 - Ciudades Patrimonio de la Humanidad, las 9 españolas han constituido un grupo para colaborar.
 - Grupo de Ciudades Lentas (Slow Cities o CittaSlow) –26 en Italia–, reivindican el modo de vida mediterráneo.

POLÍTICAS DE MARKETING

- Definición del producto-ciudad.
- Comunicación, distribución, u precio; eventual creación de una imagen de marca de la ciudad.

Cómo se quiere que se perciba y promocióne la ciudad COMUNICACIÓN de la IDENTIDAD e IMAGEN PROYECTADA

Ejecución de los planes y programas de actuación concretos

1.3. Actores en la creación de marcas territorio

En la literatura especializada, destacar a Bobbio (1989) conocido como el pionero en la distinción clásica entre “lo público y lo privado”. En su obra divide conceptualmente a la sociedad en tres tipos de actores o stakeholders:

1. Administración del Estado (poderes públicos).
2. Empresas privadas del mercado.
3. Los agentes de la sociedad civil.

Para crear y gestionar una marca territorio se necesitan esos tres stakeholders. Los actores se pueden dividir en internos o externos al territorio, y al mismo tiempo pueden actuar como simples usuarios o como creadores de la marca (Zenker y Braun, 2010).

En este sentido Hall (2008) hizo una distinción entre *marca territorio externa*, la cual se ocupa de la comunicación con los públicos externos con el objetivo de atraerlos siguiendo el plan de *marketing* territorial, y *marca territorio interna*, con el objetivo de crear identidad y vincularla con la sociedad del territorio.

Las administraciones públicas deben ejercer un papel de liderazgo o co-liderazgo en la creación y posterior gestión de la marca territorio, con una inter-comunicación constante con los agentes de la sociedad civil y las empresas privadas para crear marcas territorio poderosas. Esta relación debe mantenerse a largo plazo, siempre que cada stakeholders perciba algún beneficio (Ooi, 2010). Y es que, para que una marca territorial sea real y efectiva es necesario contar, directa o indirectamente, con todos los agentes del territorio. Y no solo una relación entre las diferentes administraciones, sino contar con la alianza de empresas privadas y sociedad civil.

Peralba (2009) realiza una distinción de 4 pilares a la hora de elaborar un plan de *marketing* territorial:

1. Instituciones gubernamentales (Ayuntamientos, Mancomunidades, Diputaciones, Comunidades Autónomas, etc.).

2. Instituciones de orden social (universidades, medios de comunicación, colegios, organizaciones profesionales, etc.).
3. Empresas privadas, con sus instituciones económicas asociadas (patronal y sindicatos) y sus marcas.
4. La sociedad civil (AA.VV., personajes ilustres de reconocido prestigio, etc.).

Para que la creación y posterior gestión de una marca territorial consiga sus objetivos necesita de la implicación total de todos esos actores del territorio, pero en especial de sus ciudadanos. Si no es así, se corre el grave riesgo de no identificar la marca como propia de su territorio y fracase todo el proceso de creación y gestión de la marca.

1.3.1. Las Administraciones Públicas

Brandsen, Karré y Helderma (2009) definen estas administraciones como “el conjunto de estructuras de gran diversidad funcional del Estado creadas para el interés público”. Mientras que el sistema europeo de cuentas, las define como instituciones complejas que producen bienes y servicios, no para la venta en el mercado y que además llevan a cabo operaciones de redistribución de renta y riqueza nacional.

En consonancia con las anteriores definiciones, el funcionamiento del sistema político, el desarrollo económico y la cohesión social de los territorios están ligadas a los roles formales e informales de las estructuras funcionales del Estado (Villora y Bake, 2012). Además, debemos tener en cuenta que están sujetas a un fuerte control jurisdiccional, pero que gozan de la concesión del poder coercitivo o sancionador en la sociedad (Barreiro y Del Campo, 2019).

La administración pública debe fijar en su PMT el ámbito estratégico de actuación, donde la naturaleza política y técnica tenga desarrolladas sus funciones y la de sus públicos internos, estando todas ellas perfectamente diferenciadas. Autores como

Moore (1995) reflejan posibles relaciones, conflictos y cooperación entre los dos sistemas, público vs técnico. Ambos sistemas, aunque en la práctica tengan sus tensiones, deben buscar un equilibrio racional para que ninguna de las dos naturalezas sea dominante y conseguir la puesta en funcionamiento del comité de creación de la marca territorio (Brandsen, Karré y Helderman, 2009).

La Administración ¿es una marca corporativa? A tal respecto, y a través de la revisión literaria los autores no se ponen de acuerdo. La estructura, las funciones y la naturaleza de una administración pública, hace que estas gocen de diversas identidades y se dirijan a diferentes stakeholders. Dada esta diversidad funcional se puede crear una cultura de valores inconscientemente que dificulte la generación de una identidad de marca diferente, innovadora y única. Condición fundamental para la creación de marcas corporativas *stricto sensu* (Cerdá, 2014).

El concepto de gobernanza pública, se refiere al liderazgo que debe jugar la Administración para ser capaz de identificar los diferentes actores de un territorio, estableciendo mecanismos de colaboración, participación y movilización para ser capaces de satisfacer las posibles necesidades de los ciudadanos. Al mismo tiempo ser quien de mediar, solucionar y prevenir posibles conflictos que se pueden generar entre los diferentes stakeholders (Graaf y Paamakker, 2012).

Entonces, ¿cuál es el papel que juegan las administraciones en la creación de una marca territorial? La Administración es la encargada de diseñar el PMT, que contiene la estrategia de comunicación y gestión de los activos del territorio, por tanto las administraciones juegan un papel clave en la creación, comunicación y gestión de una marca territorial (Anholt, 2007).

Si tenemos en cuenta a Cerdá (2014), para ello se necesita:

1. Identificar e integrar a los stakeholders claves en la creación de la marca territorial. Debe velar por la buena relación entre los diferentes actores, gestionando sus relaciones, creando un ambiente de diálogo propicio con mecanismos adaptados y reconocidos en cada territorio.

2. Alinear los esfuerzos de los diferentes actores (públicos, privados y civiles) a través de la puesta en marcha de mecanismos que sean capaces de asumir la responsabilidad de gestionar la marca territorial, buscando el equilibrio entre el sistema técnico y el político.
3. Crear (co-crear) la identidad de marca territorial central. Diseñar las estrategias de posicionamiento y marca territorial buscando siempre la coherencia con otras marcas públicas y privadas relevantes del territorio.
4. Gestionar y promocionar la imagen de marca territorial, siguiendo el PMT establecido, que será un documento por escrito que nunca se deberá olvidar en ninguno de los procesos de creación y posterior gestión de la marca.

La Administración es la encargada de liderar o co-liderar el proyecto de creación y gestión de la marca territorio, teniendo como objetivos la competencia, cooperación y atención de los posibles conflictos entre los agentes del territorio, movimientos vecinales, asociaciones profesionales, ciudadanos individuales, empresas privadas, medios de comunicación, asociaciones sin ánimo de lucro, otras administraciones. La clave es conciliar cada situación, contexto o proceso con todos los actores para conseguir el objetivo final que es la creación de una marca territorial solvente y potente (Del Campo, 2014). Y para conseguir esa relación óptima es necesaria la confianza entre todos los actores participantes.

Algunos autores (De San Eugenio-Vela, 2011) conciben la “Diplomacia Pública” como la diplomacia de la opinión pública, es decir, que la política exterior de la Administración y sus posibles relaciones internacionales están al servicio de sus stakeholders externos, principalmente.

Teniendo en cuenta a otros autores como Anholt (2007), que perciben la “Diplomacia Pública” como un mecanismo relacional y de comunicación externa, que está dirigida hacia los ciudadanos de fuera de las fronteras de su territorio con el objetivo de crear conocimiento, vínculos y confianza en la imagen de marca del territorio en los públicos internacionales. Autores como Wang (2006) establecen

dentro de una pirámide, como podemos ver en el gráfico 8 los niveles de participación de las marcas territoriales en la diplomacia pública.

Gráfico 8. **Pirámide de participación de la marca territorial en la diplomacia pública**



Fuente: Adaptado de Wang (2006).

En un mundo globalizado y tecnológico como el actual, la diplomacia pública juega un papel clave. En una sociedad donde Internet ayuda a un nuevo entorno diplomático, sobre todo como factor de comunicación pública y de redes de relación de la marca territorial, se intensifica el objetivo de influir en la opinión pública internacional, para que al mismo tiempo esta influya en sus públicos internos.

1.3.2. Las empresas privadas

El *marketing* territorial y las empresas privadas son interdependientes, esto quiere decir que crean valor de marca unas a las otras y viceversa. La relación entre las marcas territorio y las marcas comerciales dan origen al efecto “lugar de origen”. Este término se define como parte del “conjunto de fortalezas y debilidades vinculadas al lugar de procedencia, que suman o sustraen valor al suministrado por la marca comercial, corporación, producto o servicio” (Cerdá, 2014). El efecto “lugar de origen” se da cuando el consumidor elige un servicio/producto porque piensa que es de un determinado lugar de procedencia o tiene algún efecto distintivo, los denominados “made in” o “made by” (Peralba-Fortuny, 2006).

El valor de marca es la relación que existe entre la percepción del nivel económico, político y cultural de un territorio con las preferencias de sus clientes/consumidores por las marcas comerciales de ese lugar de origen. Los consumidores tienen preferencia por aquellos productores que pertenecen a territorios más desarrollados cultural, económica y políticamente (Jardón, 2017). Por lo tanto, la imagen e identidad de marca territorio influye en la gestión de percepción en los clientes-consumidores a la hora de adquirir un producto o servicio.

Los atributos o las percepciones de un lugar de origen condicionan, positiva o negativamente, la personalidad de una marca comercial, teniendo en cuenta el tipo de producto este efecto será mayor o menor. “El país de origen, puede suministrar atributos que añadan/restan credibilidad a una identidad de marca comercial o ser un elemento de diferenciación” (Aaker, 1996).

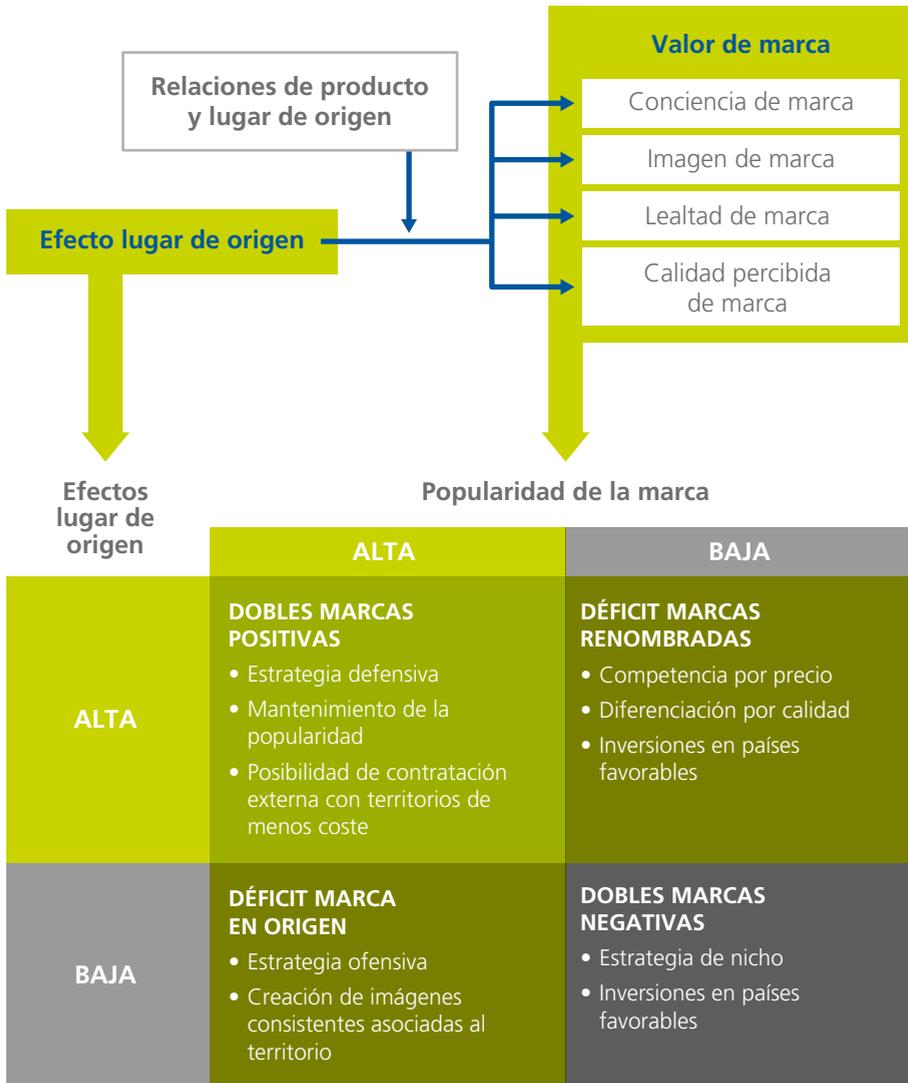
Por lo tanto el efecto “lugar de origen” destaca un interés determinante en muchos servicios o productos de un territorio en correlación a la preferencia de compra o la percepción de calidad del mismo, esto quiere decir que existe un rol sustancial que es capaz de influir en las percepciones de los potenciales consumidores en las marcas comerciales de un territorio.

La marca territorio tiene la capacidad de otorgar valor a las empresas privadas del mismo. De esta forma, la Administración que sea capaz de crear una marca paraguas, con carácter general, en la que asocie y refugie todas las marcas del territorio estará ayudando a las empresas a obtener mejores resultados en los mercados internacionales donde se proyecte su valor de marca, dando un activo intangible comercial fundamental (Sánchez y Cerviño, 2005). Por otro lado, cuando en el lugar de origen existan efectos negativos para las marcas comerciales, la Administración debe realizar una estrategia con acciones públicas en defensa de esos productos en el lugar de origen y no limitarse a acciones de defensa genérica del *made in/by* (Lui, 2012).

Pero también las marcas comerciales reconocidas internacionalmente proporcionan un valor de imagen potente a la marca territorio. Por lo tanto, las empresas privadas desempeñan una tarea fundamental en la construcción de valor de la marca territorio (Peralba-Fortuny, 2006). “Cuando una empresa bien gestionada aplica sus recursos, experiencia y capacidad de gestión a los problemas que comprende y participa, puede tener un mayor impacto en el bien común que cualquier otra institución pública u organización filantrópica” (Porter y Kramer, 2006).

El gráfico 9 muestra como desde un enfoque de empresa privada, y cuando los efectos del lugar de origen son negativos, se pueden realizar dos estrategias paralelas: a) diferenciar la oferta de productos extremadamente únicos y distintos y/o b) descomponer la procedencia “made in” para que no todos los productos o servicios contengan el mismo lugar de procedencia (Lui, 2012).

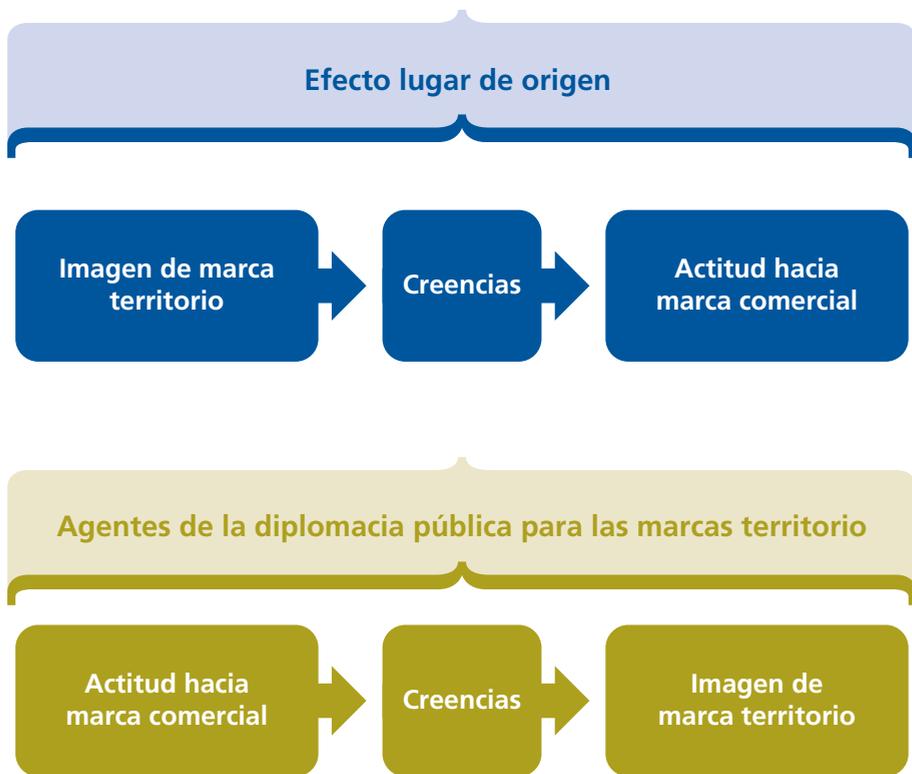
Gráfico 9. Lugar de origen y valor de la marca territorial



Fuente: adaptado de Lui (2012).

La imagen y valor de marca de un territorio se mejorará cuando sus marcas aristocráticas y embajadoras actúen con una intencionalidad estratégica como diplomáticos públicos en las relaciones internacionales e institucionales (White, 2012) como se aprecia en la gráfico 10, adaptado de Cerdá, 2014.

Gráfico 10. Relación lugar de origen con la diplomacia pública



Fuente: adaptado de Cerdá Bertomeu (2014).

Aquellos territorios que cuenten con un alto número de marcas emergentes, si son capaces de implicar a estas para que se les relacione su identidad visual o naming con algunas de las características del territorio, conseguirán generar un fuerte impulso de su marca territorial (Seidedos y Mateo, 2010).

1.3.3. Sociedad Civil

La sociedad civil, compuesta según Diamond (1997) por agrupaciones de actores movilizados todos ellos de forma activa y comprometidas con su entorno. Tanto a un nivel individual (líderes de opinión) como colectivo, formal o informal, así como a ciudadanos motivados en la defensa de los intereses colectivos de manera voluntaria.

Para Cerdá (2014) las funciones esenciales de los diferentes integrantes de la sociedad civil se resumen en:

1. Aportar legitimidad al sistema político. En este sentido, una de sus funciones es representar el poder en la sociedad y ejercer un control sobre aquel, gracias a su capacidad para conformar opinión pública (Fox, 2006).
2. Suministro alternativo y adicional a las administraciones públicas de servicios de bienestar (Roitter, 2004).
3. Crear enlaces sociales y puntos de participación y socialización de ciudadanos (Roitter, 2004).
4. Desarrollar acciones que busquen la defensa de los intereses colectivos (Diamond, 1994).

Cuando hacemos referencia a la relación que tienen los actores respecto a la Marca Territorio (MT), es posible diferenciar dos tipologías de actores según sus roles. Por un lado, aquellos que únicamente son considerados consumidores de la propia marca y por otro los que, además de ser consumidores participan de manera activa de la misma, colaborando en su expansión pública (Braun, Kavaratzis y Zenker, 2010; 2013).

Los primeros avances teóricos de la materia, contemplan de manera exclusiva el rol pasivo de la ciudadanía, dejando de un lado la posibilidad de convertirlos en agentes activos de la MT. Sin embargo, a partir de la obra de Rainisto (2003) se tendrá en consideración el rol del habitante del mismo, considerándolo clave para el correcto desarrollo e implementación como embajador de la MT (Braun, 2008; Kavaratzis 2008).

Dentro de esta misma línea, y entendiendo que el papel desempeñado por sus habitantes es un elemento clave para la legitimación y el éxito de la MT, se potencia el apoyo de la sociedad civil del territorio en la creación y gestión de este nuevo concepto que busca el desarrollo local (Zenker y Petersen, 2009). Estos mismos autores, plantean la urgencia de someter a estudio la diversidad social en la consolidación de la misma, con la finalidad de que la MT integre a todos los stakeholders.

En esta línea, Zenker y Petersen, (2010) plantean la idoneidad de desarrollar diferentes submarcas dentro de la MT para acercar a cada grupo de interés la más coincidente, facilitando una identificación alejada de estereotipos reduccionistas.

Chen y Dwyer (2010), plantean un modelo alternativo entorno a la satisfacción de las necesidades básicas sociales como elemento clave para la interiorización e identificación de la Marca Territorio. En este sentido, y según esta teoría, el comportamiento del ciudadano se clasifica en tres niveles según el grado de compromiso con la MT:

1. Retención o fidelización al territorio.
2. Representación de la marca.
3. Participación y difusión de la MT.

En este sentido, y como conclusión, destacar la importancia otorgada por los autores analizados de la participación activa de los stakeholders para el mantenimiento de la Marca Territorio. Así hasta las MT que únicamente focalizan su atención en los públicos externos pueden llegar a provocar movimientos contrarios a la misma que fueren su desaparición o ineficacia tras la resistencia de la sociedad civil (Braun, Kavaratzis y Zenker, 2010; Zenker y Petersen, 2009).

En cambio, la implicación de los actores civiles puede convertir el modelo de MT en un movimiento ciudadano de apoyo a la misma, garantizando su sostenibilidad y éxito en un largo plazo. Según Kavaratzis (2012), este hecho puede incluso llegar a favorecer la cohesión social en el territorio y la superación de conflictos internos en el marco social.

2. Análisis descriptivo para el Plan de *Marketing* Territorial de la provincia de Ourense: Desarrollo documental

2.1. Diagnóstico territorial de la provincia de Ourense

Como se puso de manifiesto en el anterior capítulo, el *marketing* de territorios facilita una adecuada aproximación a la planificación de un espacio geo-económico, permitiendo además abordar conjuntamente los enfoques de oferta y demanda para desarrollar la estrategia en la gestión del espacio, promoviendo la comunicación entre las instituciones y los responsables públicos objetivo así como disponer de una guía para la toma de decisiones espaciales: ciudades, comarcas, provincias, regiones...

El plan de *marketing* estratégico aplicado al ámbito espacial objeto de nuestro estudio muestra e integra esa orientación. Como herramienta para la gestión del territorio, ha de partir de la concepción del ciudadano como cliente principal al igual que, el resto de públicos objetivos del espacio analizado (enfoque-demanda). Siendo esta la forma en que será posible detectar las necesidades socio-personales, que serán satisfechas de forma colectiva, mediante aquellos recursos limitados con que cuenta ese espacio (enfoque-oferta). Es decir, las fortalezas y debilidades con que el territorio cuenta para aprovechar las oportunidades y minimizar el riesgo derivado de las amenazas del entorno, y todo ello bajo una senda conducente hacia un crecimiento y desarrollo sostenibles del territorio investigado, la provincia de Ourense en nuestro caso.

Los territorios que utilizan la planificación del *marketing* estratégico como instrumento en la gestión del territorio (provincia), podrán evaluar y cuantificar los recursos con que cuenta esa administración territorial. Dotándole así de un conocimiento que nos permita aprovechar los cambios del entorno potenciando la capacidad de crecimiento y desarrollo del mismo. Elizagárate (2003) considera que las actividades que engloban el *marketing* estratégico de la ciudad/provincia son las siguientes::

1. Diagnóstico de la situación de la provincia. En esta fase se evalúan y cuantifican los recursos de la provincia, lo que nos ayudarán a identificar y conocer los atributos a mantener y desarrollar como puntos fuertes que permitirán mejorar la posición estratégica de la provincia. También se identificarán las debilidades que puedan restar capacidad estratégica de la provincia. Se trata de la fase de mayor trabajo, aquella que implica no solo un trabajo de campo sino también un estudio espacial descriptivo y/o teórico.
2. Fijación de la misión, visión y valores de la provincia a medio/largo plazo identificando las preferencias de la provincia en función de la gestión de sus recursos y en consonancia con el diagnóstico alcanzado.
3. Definir el planteamiento estratégico de la provincia para elaborar el plan de crecimiento, posicionamiento y segmentación. En esta fase se examinarán las fracciones de la provincia, realizando una evaluación de la misma.
4. Transformar el punto anterior en un plan real con acciones a desarrollar, marcando las actuaciones precisas en un cronograma organizativo que siga la estrategia inicial del plan. Es decir, convertir lo analizado en algo capaz de ser aplicado.
5. Seguimiento y control de lo planificado. En este sentido, y basándonos en el principio corrector de la implementación llevada a cabo, la fase cinco incorporará un proceso de identificación y rectificación de las posibles desviaciones.

Gráfico 11. Planificación estratégica



Fuente: elaboración Propia.

Por ello, el primer paso de nuestra investigación consistió en la elaboración de un **diagnóstico territorial** de la provincia de Ourense. Empleando para ello, datos estadísticos, informes de estado y comerciales e indicadores socioeconómicos. Además, se definieron 7 áreas de estudio (gráfico 12) mediante las cuales organizar la investigación y favorecer la comprensión de la situación interna de la provincia.

Gráfico 12. **Variables diagnóstico territorial**



Fuente: Elaboración propia a partir de datos recogidos en INE (2018).

Como en todo ámbito administrativo, las instituciones provinciales deben conocer, cuantificar, proteger y valorar los recursos que tienen a su disposición para así conocer su perfil competitivo. Un perfil que quedará definido mediante sus recursos humanos, sus infraestructuras, recursos naturales, medioambientales y económicos centrados en su actividad empresarial y productiva, así como otros activos, que permitirán conocer su potencial. En estos puntos clave, se debe incidir a la hora de ver como la provincia en cuestión pueda desarrollar su ventaja competitiva (Elizagárate, 2003) o lo contrario que no debemos hacer para entorpecer esta última.

2.1.1. Situación geográfica, clima y recursos territoriales (medio y naturaleza)

Se trata de obtener las variables de referencia del medio analizado, para de este modo conocer y analizar su influencia directa en el plan que nos ocupa. Su situación geográfica y los distintos componentes inherentes a la misma, conforman la singularidad del territorio de estudio. Para ello, se utilizarán a lo largo de la investigación datos de geo-referencia que nos ayuden a comprender las particularidades climáticas, naturales, geográficas y territoriales de la provincia y su repercusión en el desarrollo del PMT.

2.1.2. Demografía y movimientos migratorios

Este punto, analiza todos aquellos indicadores relacionados con las personas y los movimientos de estas. El objetivo de este análisis está relacionado con el futuro desarrollo de la provincia. Conocer la dispersión en la localización, su movilidad, tamaño medio de los hogares, la concentración urbana, etc. nos permitirá desarrollar un PMT efectivo y enfocado a las personas.

2.1.3. Cultura y patrimonio

Los elementos patrimoniales, las tradiciones y la cultura de la provincia son elementos determinantes para analizar tanto el sector turístico en particular y los servicios en general, el desarrollo socioeconómico derivado del mismo, como el modo de vida de sus habitantes y en especial su identidad. Por ello, y teniendo en consideración que se trata de elementos claramente diferenciadores, es necesario considerarlos puntos de información clave en el desarrollo y puesta en marcha del PMT en estudio.

2.1.4. Turismo: termal y de montaña

El sector turístico es un elemento fundamental en la diferenciación de los territorios. Ourense cuenta con un importante potencial turístico estrechamente ligado a su

patrimonio natural y medioambiental, elementos identitarios que lo convierten en un territorio con posibilidades de desarrollo, al igual que su situación fronteriza con Portugal. Su estudio a través de este proyecto, aporta información relevante para la investigación.

2.1.5. Transporte y conexiones

Este es un aspecto fundamental en un territorio. La mejora de las redes terrestres, la red ferroviaria, carreteras, aeropuertos o puertos marítimos, así como la mejora de las infraestructuras inciden directamente en el desarrollo de un territorio. Por ello, realizar un diagnóstico acertado es de suma importancia a la hora de contar con una información necesaria y suficiente para la realización del plan de *marketing* provincial.

2.1.6. Actividad económica y desarrollo

La actividad y estructura socioeconómica, el mercado de trabajo, el entramado empresarial, el número de locales comerciales, etc. Son datos que reflejan el estado y la capacidad provincial, indicadores necesarios para lograr un PMT adecuado a las necesidades de los ciudadanos. Al mismo tiempo aportan información necesaria a futuros empresarios que estudien la posibilidad de invertir en el territorio.

2.1.7. Innovación

La innovación de un territorio es fundamental para fijar población y atraer capital. La concentración, desarrollo y especialización de sus empresas así como su coordinación para crear nuevos servicios y productos en la provincia refleja el estado de salud de un territorio. La innovación en el seno de las empresas mejora su productividad y competitividad. Los datos de los productos innovadores de la provincia serán de capital importancia a la hora de diseñar el PMT.

3. Análisis de estructura y situación de la provincia de Ourense: Herramientas de trabajo

3.1. Fuentes de información

a) Fuentes de información secundaria.

La consulta de estudios socioeconómicos, estadísticas y registros oficiales, bases de datos, referencias bibliográficas, etc. han sido las principales fuentes de carácter secundario consultadas para la elaboración del plan de *marketing* de la provincia de Ourense. Principalmente, se ha servido de la información publicada por el Instituto Nacional de Estadística (INE) y el Instituto Galego de Estatística (IGE). Además, han sido valiosos para la verificación de las hipótesis recogidas en la evaluación socioeconómica de la provincia, algunos informes extraídos del Observatorio Económico Ourenseño (OEOU) y diversos informes anuales y trimestrales publicados por diferentes instituciones y organismos referentes y aquellos procedentes de centros de investigación o estudio especializados como los procedentes del servicio de estudios de La Caixa o el informe económico del BBVA.

b) Fuentes de información primaria.

Las encuestas a la población de referencia seleccionada así como las entrevistas a expertos en el territorio analizado y a colectivos ciudadanos junto al interés mostrado en distintos temas vía Internet por parte de la población ourensana, conforman las fuentes primarias principales de la investigación. Las cuales, han servido para contrastar y verificar nuestros planteamientos iniciales, añadiendo datos e información relevante para las conclusiones de la misma. En el desarrollo de la parte de investigación del trabajo nos apoyaremos, básicamente en el uso de fuentes cuantitativas y cualitativas procedentes de:

1. Base de datos: TESEO (Base de datos recopilatoria de las Tesis Doctorales).
2. Bibliografía centrada en *marketing* de ciudades, marca, imagen identidad, creación de marcas territorio, *marketing* territorial.

3. Organismos públicos nacionales (INE), autonómicos (IGE) y provinciales (Inorde).
4. Resultados de congresos relacionados con marca ciudad y *marketing* territorial, así como de comunicación estratégica.
5. Entrevistas en profundidad realizadas a notables y representantes de sectores estratégicos de la provincia.
6. Grupos de discusión a ciudadanos de cada comarca de la provincia junto a un cuestionario on-line para identificar y evaluar las principales necesidades recogidas por la ciudadanía.
7. Estudio de los temas que mayor interés despiertan en la población de la provincia a través de buscadores en Internet.

3.2. Metodología

Para la elaboración de la investigación se han empleado una serie de técnicas de recogida de información, tanto cualitativas como cuantitativas.

Las *técnicas cualitativas* se emplean en la fase inicial de la investigación pues, una de sus ventajas, es que permiten conocer de cerca la realidad investigada, acercarse a la población objeto de estudio y, con ello, dirigir la investigación hacia las áreas de interés. Además de ello, ayuda al investigadores a establecer relaciones causales y no solo indicar el qué sino también el por qué de los problemas acontecidos en la realidad social investigada. En nuestro caso se utilizaron los **grupos de discusión** (que definen los ítems más relevantes que preocupan a la ciudadanía) y **entrevistas en profundidad** a expertos (que permiten profundizar en los temas acotados y obtener así información confiable de expertos conocedores de los ámbitos objeto de investigación).

Las *técnicas cuantitativas* se emplean para obtener datos medibles y absolutos sobre los temas que atañen al estudio. En este caso se ha hecho uso de **indicadores** (que aportan información numérica sobre el perfil demográfico, económico y

territorial de la provincia) y de una **encuesta web** (a través de la cual se evalúan las preferencias y necesidades de la ciudadanía ourensana).

A continuación, este capítulo analiza los instrumentos empleados a lo largo del proceso de investigación llevado a cabo y el consiguiente trabajo de campo. Para ello, se especificarán las diversas fuentes y técnicas de análisis empleadas en base a los objetivos previos establecidos.

3.2.1. Fases de la investigación

a.- Investigación basada en fuentes estadísticas.

Como hemos visto en el capítulo anterior, el primer paso para iniciar el proceso de investigación fue la elaboración de un **diagnóstico territorial** de la provincia. Empleando para ello, datos estadísticos, informes e indicadores que actúan sobre las 7 variables antes definidas.

b.- Investigación de campo (entrevistas a expertos y grupos de discusión).

En la segunda fase, se ha desarrollado un proceso de participación con la intención de establecer, de la mano de los actores participantes, los ejes estratégicos del futuro PMT. Se realizaron **Grupos de Discusión** en cada una de las 12 comarcas de la provincia (A Limia, Allariz, Baixa Limia, Carballiño, Celanova, Ribeiro, Valdeorras, Verín y Viana); en Terra de Caldeas y Terra de Trives se hizo uno común debido a que entre ambas comarcas suman apenas 5.000 habitantes. Por otro lado, en la ciudad se realizaron 4 grupos de discusión divididos en distritos de población. En el gráfico 13 y el Gráfico 14 se enumeran los Grupos de Discusión (a partir de ahora GD) por comarcas y por barrios de la ciudad de Ourense. En las comarcas se han realizado 10 GD, en los que participaron 55 individuos. En la ciudad de Ourense se han desarrollado 4 GD en los que han participado 28 individuos. La muestra total relativa a los GD es de 83 participantes de diverso perfil, tal y como se recoge en

el anexo IV, lo cual también se ha tenido en cuenta a la hora de valorar los datos e información recopilada.

Gráfico 13. Grupos de Discusión comarcas de Ourense



Fuente: elaboración Propia.

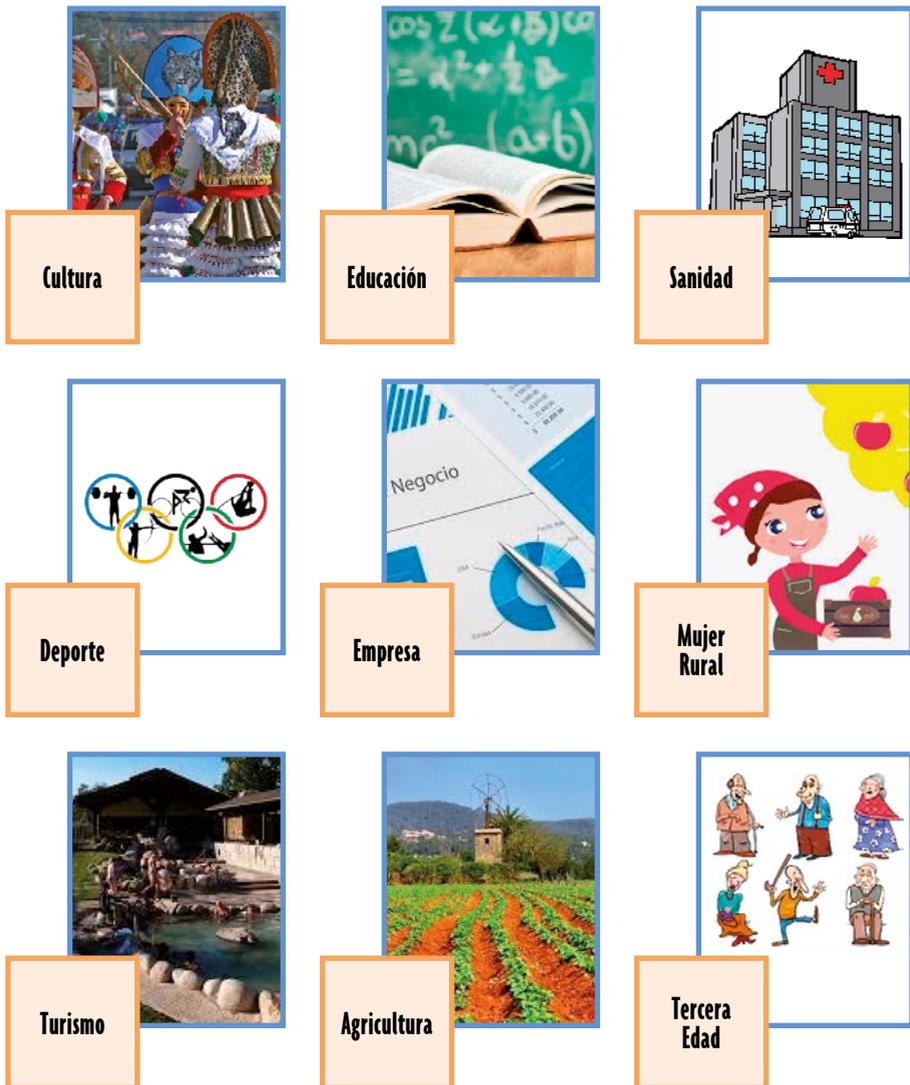
Gráfico 14. Grupos de Discusión ciudad de Ourense



Fuente: elaboración propia.

A continuación se llevaron a cabo las **entrevistas en profundidad** expertos en diferentes materias de la provincia, haciendo especial hincapié en aspectos que se posicionaron como relevantes durante la realización de los GD. En base a esto, se llevaron a cabo un total de nueve entrevistas a expertos, uno en cada una de las materias que se observan en el gráfico 15.

Gráfico 15. **Materias objeto de entrevista a expertos**



Fuente: elaboración propia.

c.- *Investigación a través de TIC (encuesta web y estudio de búsquedas en Internet).*

A partir de un cuestionario de 26 preguntas. Donde 23 de las mismas (P1-P23) corresponden a cuestiones relativas a medir las expectativas de los ciudadanos con respecto a los temas especificados. Esto se hace a través de una escala de actitudes tipo Likert, con valores del 1 al 5 (1=valor más bajo y 5=valor más alto). La pregunta P26 sugiere a los encuestados una serie de ítems y se les pide que señalen los tres que consideran más relevantes. A través de las preguntas P24 y P25 se solicita a los encuestados que aporten ellos mismos un concepto con el que se identifican ellos mismos y otro con el que identifican a la provincia respectivamente. Finalmente se solicitó a los encuestados que emitiesen un juicio o sugerencia. Decir que, este cuestionario se utilizó como instrumento para llevar a cabo una **Encuesta Web** a una muestra de 127 individuos.

De este modo, a través de una única técnica de recogida de datos y evaluación, se obtuvo cuantiosa información respecto: al perfil del encuestado, a su valoración de numerosos aspectos de interés, los que consideran más relevantes de la provincia, y sugerencias acerca de las necesidades más inmediatas de la ciudadanía.

Por último está, el **análisis de las necesidades y demandas de los ciudadanos en Internet**, el cual nos permitió una exploración rápida de 305 temas analizados. Cada tema pertenece a un conjunto mayor de temas agregados (75 en total). Los temas se organizaron en 10 áreas que se incluyen en 6 bloques mayores. Este análisis se estructuró desde lo general, que son los bloques de la macroagenda (los macrodatos), al detalle de cada área (los microdatos), quedando como se observa en el Gráfico 16, el análisis dividido en 6 bloques.

Gráfico 16. **Bloques temáticos del análisis de datos de búsquedas**



Fuente: elaboración propia.

El valor de la actividad (número de búsquedas) en Internet es proporcional a la atención que recibe de las personas el tema tratado. Los valores agregados muestran la jerarquía de importancia entre los temas. Para trabajar un tema en profundidad es preciso observar la actividad del tema desagregado que se recoge en las áreas. Solo así será posible encontrar los matices que permiten generar sentidos sociales mayoritarios sobre ese tema.

Tabla 11. **Cronograma del proceso de investigación de campo**

| FASE DE INVESTIGACIÓN BASADA EN FUENTES ESTADÍSTICAS | INVESTIGACIÓN DE CAMPO | INVESTIGACIÓN A TRAVÉS DE TIC | PLAN DEFINITIVO y VALIDACIÓN |
|---|---|---|---|
| Sept. 2017 - ago. 2018 | Septiembre 2018. Análisis de resultados oct. - dic. 2018 | Ago. - sept. 2018 / Ene. - Feb. 2019 | Feb. - Mar. 2019 |
| <p>Elaboración del diagnóstico territorial.</p> <p>Selección de participantes en GD de las áreas comarcales y barrios de la ciudad de Ourense.</p> <p>Identificación del panel de expertos para la elaboración de las entrevistas en profundidad.</p> <p>Constitución del equipo técnico.</p> | <p>Se convocan y desarrollan los 14 GD planificados correspondientes a las comarcas y barrios de la ciudad.</p> <p>Se llevan a cabo las entrevistas a los expertos de los 9 ámbitos seleccionados.</p> <p>Análisis resultados de campo, para la siguiente fase de la investigación.</p> | <p>Se hace un estudio de las búsquedas que hacen los ciudadanos ourensanos en Internet.</p> <p>Se elabora el cuestionario y se realiza la encuesta on line. Se codifican, filtran y analizan los datos resultantes.</p> | <p>Análisis de datos.</p> <p>Elaboración de la planificación estratégica en base a los resultados obtenidos a través de las técnicas de recogida de información.</p> <p>Presentación del informe: Plan de <i>Marketing</i> Territorial.</p> |

Fuente: elaboración propia.

3.3. Entrevistas en profundidad

La entrevista es una técnica de recopilación de información que identifica y proporciona los temas indispensables sobre los que tratar en el núcleo duro de la investigación. Si bien decir que, la estructura y forma de una entrevista puede sufrir cambios teniendo en cuenta siempre los objetivos de la investigación.

La información primaria derivada de las entrevistas en profundidad constituirá una fuente capital, con capacidad para comparar e inferir en la opinión de los sujetos entrevistados junto con la información cualitativa extraída con anterioridad de fuentes de origen secundario (Callejo, 2002).

El método elegido para la realización de la misma, fue el modelo de entrevista intensiva, es decir, aquel que a pesar de disponer de un guión sistemático en las preguntas, es quien de experimentar modificaciones relevantes en función de las respuestas del entrevistado. Esta apertura en la entrevista, nos facilitó descentralizar la misma e incidir en las temáticas que resulten de mayor interés para el objeto participante.

Autores como Visauta (1989) citando a Grawitz (1975) se refiere a la entrevista en profundidad como “un método de investigación científica que utiliza un proceso de comunicación verbal para recoger unas informaciones en relación con una determinada finalidad.” La entrevista es una técnica utilizada por el investigador para el descubrimiento de información que “toma la forma de relato de un suceso, narrado por la misma persona que lo ha experimentado y desde su punto de vista” (Ruiz, 2003). Cuando se realiza una entrevista debe cumplir un objetivo, por lo que esta debe de estar planificada y donde el entrevistador debe recoger e interpretar la visión/opinión particular que le transmite el entrevistado.

Por otra parte, y como un punto de partida de nuestra investigación era la recopilación de información de personas notables y con experiencia en la provincia, para obtener una información especializada y sectorial de primera mano del territorio, a estas personas también se les hizo esa entrevista. Por lo tanto, la entrevista en profundidad es una técnica inicial, apropiada para afrontar tanto los GD y el diseño de la encuesta final.

En esta fase se trata de comprender más que explicar, la clave reside en interpretar el sentimiento de los entrevistados, al mismo tiempo que se exploran posibles estrategias, acciones y soluciones para el corto plazo del territorio. La entrevista es un instrumento abierto, no estandarizado ni estructurado, una técnica cualitativa de recogida de información de un territorio, que consta (Escourido, 2017) de tres fases:

1. **Introducción:** cuyo objetivo es extraer la máxima información posible del entrevistado en relación a la finalidad de la entrevista, motivar su participación y que nos facilite la máxima información posible.
2. **Desarrollo:** en esta fase se realizarán las preguntas óptimas para cumplir con el objetivo de la investigación y encaminar al entrevistado a que responda sin salirse del guión de la entrevista.
3. **Final o cierre:** en esta última fase se llevará a cabo la recogida de la información de mayor calidad cuantitativa, dando la oportunidad al entrevistado de que hable de aquello que considere más importante o si echa en falta algo. Para finalizar se lleva a cabo un resumen de lo que se habló en la entrevista.

Las entrevistas tuvieron una duración máxima de 2 horas, y se realizaron de forma individual a personalidades de distintos ámbitos (economía, cultura, deporte, medio rural, turismo, tercera edad, mulleses rurais, educación, sanidad) por la socióloga Agar Moreno Secaduras. El período en que se realizaron las entrevistas fue del 24/9 al 30/9 de 2018. La caracterización de las entrevistas aparece recogida en la Tabla 12:

Tabla 12. Entrevistas

| | Duración | Perfil profesional | Ámbito | Sexo |
|---|----------|---|-----------------|------|
| 1 | 1.35 h | Técnico de turismo | Turismo | H |
| 2 | 2.00 h | Ganadera | Medio rural | M |
| 3 | 1.20 h | Inspector de educación | Educación | H |
| 4 | 1.15 h | Empresaria | Empresa | M |
| 5 | 1.30 h | Coordinador deportivo | Deporte | H |
| 6 | 1.50 h | Gestor Cultural | Cultura | H |
| 7 | 1.20 h | Médico de familia | Sanidad | H |
| 8 | 2.00 h | Jubilado. Presidente de la coral | Tercera edad | H |
| 9 | 1.15 h | Empresaria en el rural. Presidenta de una asociación de "mulleses rurais" | Mulleses rurais | M |

Fuente. Elaboración propia.

Una vez realizadas, se llevó a cabo la transcripción del resultado de cada una de las conversaciones. Según el perfil o la experiencia de cada uno de los notables de la provincia que participaron en la investigación, durante la entrevista se abordaron aspectos diferentes y/o específicos relacionados con la gestión de la marca e identidad provincial.

3.4. Grupos de discusión

El segundo método utilizado para la obtención y análisis de datos es el denominado "grupo de discusión" o "entrevistas de grupo". Es una técnica de investigación cualitativa muy conocida y utilizada en varias disciplinas científicas.

Los grupos de discusión se empezaron aplicar en los Estados Unidos en la década de los años treinta, extendiéndose como entrevistas de indagación en estudios sociológicos o entrevistas grupales. Según Cataño (2003) los GD se extendieron como técnica de investigación cualitativa a partir del trabajo pionero del sociólogo norteamericano Robert King Merton, figura clave en la sociología del siglo XX.

Esta técnica de recopilación de datos tiene un denominador común: reunir a un grupo de personas en una misma sala para averiguar acerca de relaciones y actitudes frente a un tema complejo. Los GD son por tanto discusiones que están dirigidas a un tema particular de relevancia o interés, tanto para el investigador como para el grupo que participa en la investigación (Edmunds, 1999).

El GD se puede definir como una técnica de investigación cualitativa cuyo principal objetivo es la obtención de datos por medio de las actitudes, opiniones y sentimientos de grupos de personas. Esta técnica reúne toda la atención en la pluralidad de las respuestas obtenidas del grupo de participantes, y este instrumento cualitativo procura estudiar todos los significados que las personas participantes expresan mediante el lenguaje y comparten durante la investigación (Matus y Molina, 2005).

El GD debe tener siempre una finalidad práctica en la búsqueda de recopilación de la mayor cantidad de información posible del tema de investigación, motivando que los participantes sean creativos y creen un sentimiento de co-participación en el grupo. El moderador deberá animar al grupo a que utilicen su propio lenguaje, empleando sus propios conceptos con su forma habitual de estructura (Romo y Castillo, 2002).

El modelo más utilizado es el GD clásico en el que participan entre cuatro y doce participantes, siendo este nuestro caso. Si tenemos en cuenta a autores como (Matus y Molina, 2005) recomiendan entre cinco y diez integrantes. Un grupo con menos de cinco participantes no favorece la discusión, generando así la posibilidad de que una persona acapare la conversación. Y con más de diez integrantes se puede entorpecer la dinámica del grupo, ya que sería complicado moderar y promover la conversación donde posiblemente no pudieran participar todas las personas y potenciando una pérdida de atención de los miembros.

El GD debe contar con la presencia de una persona encargada de guiar la interacción del grupo (moderador) para cumplir las fases previstas en la investigación. Durante el ejercicio, el moderador debe potenciar que todos los participantes se sientan cómodos y comenten sus opiniones y sobretodo se sientan libres de hablar en cualquier momento. En nuestro caso, contamos con la presencia de la socióloga Agar Moreno Secaduras. Los diferentes grupos de discusión por la provincia se llevaron a cabo entre el 29 y el 30 de septiembre.

En la realización de un GD se identifican varias fases (Lammek, 1998). Donde no necesariamente se producen siempre de una forma ordenada, ya que estas dependerán de la conducción y experiencia del moderador y de la estructura elegida de la guía temática. Las fases son las siguientes:

- 1. Extrañamiento:** en un primer momento, los participantes actúan de forma cuidadosa e insegura esperando a que se defina la posición grupal. El moderador deberá motivar que esta fase dure lo mínimo posible potenciando

la prestación individual y personalizada de todos los integrantes del grupo e iniciando lo antes posible la discusión.

- 2. Orientación:** en esta fase los integrantes buscan un modelo para poder estructurar su comunicación dentro del grupo, es por ello que el moderador podrá utilizar comentarios o expresiones provocativas como forma de exteriorizar pasiones personales y al mismo tiempo dar la oportunidad al grupo y el entrevistador de conocer las posiciones del resto del grupo. En ese punto se pueden dar un reacomodo en las posiciones de los integrantes y en ese momento es donde pueden aparecer posiciones contrapuestas.
- 3. Adaptación:** en esta fase del GD la estructura comunicativa ya está definida facilitando un desenvolvimiento con mayor rapidez y claridad dentro del grupo. En esta fase se debe buscar puntos de acuerdos al mismo tiempo que surge la necesidad de que los integrantes se confirmen en sus posiciones.
- 4. Confianza:** en el momento que el grupo conoce la dinámica y se siente cómodo. Los integrantes comentan las opiniones de los otros y se pueden presentar comentarios favorables o desfavorables del resto del grupo.
- 5. Conformidad:** es la fase donde se van conformando opiniones respaldadas por casi todo el grupo, donde cabe la posibilidad de corregir posiciones desviadas e incluso hacer juicios en torno a las mismas. El objetivo de esta fase es mantener la cohesión discursiva para llegar a un consenso.
- 6. Finalización de la discusión:** en el momento que se empieza a perder la atención de los participantes, se empiezan a producir repeticiones o cae claramente la producción verbal. Esta fase se produce una vez realizada la fase de conformidad en los conceptos de la discusión.

La secuencia que el moderador puede llevar a cabo en el GD es la siguiente:

- 1.** Bienvenida, presentación de la dinámica, agradecer a los integrantes su participación. Debe ser una fase muy breve.

2. Presentación individual y personalizada de cada integrante del grupo.
3. Aclaración del procedimiento y condiciones del ejercicio donde se garantizará: la confidencialidad, aclaración de funciones y rol de cada integrante.
4. Presentación de los estímulos y provocación inicial. Donde los integrantes darán su punto de vista al estímulo generado por el moderador.
5. Inicio de la discusión del GD.
6. El moderador introducirá las preguntas de la guía teniendo en cuenta el ritmo de la conversación, al final de la discusión de un tema concreto.

El moderador podrá disponer de diferentes opciones que faciliten la intervención de las personas participantes (Pérez y Víquez, 2010) , mediante:

- Solicitud directa de justificación o explicación.
- Pedir aclaraciones.
- Parafrasear
- Animar a los integrantes más tímidos.
- Limitar a los participantes que sienten más “líderes”.
- Resaltar las opiniones más encontradas.
- Hacer declaraciones exageradas para crear diferencias y contradicciones.
- Recapitular, al objeto de que el grupo indique si comprende la discusión.

3.5. La encuesta

Mediante esta técnica de investigación buscamos conocer la visión particular del ciudadano sobre diferentes aspectos relacionados con el establecimiento de una marca territorial y de ello extraer una imagen general al respecto del estado y posibilidades del espacio analizado. Para ello, y a través de una completa plataforma online, se puso a disposición de los ourensanos un cuestionario de carácter anónimo

(29/1 al 18/2 de 2019). El trabajo de campo incluyó un posterior análisis cuantitativo de los resultados del mismo.

Fases para la realización de la encuesta

1. Definición de objetivos

En esta primera etapa se concretaron los principales objetivos a alcanzar a través del cuestionario confeccionado así como la mejor forma de medir los resultados de este último. Estos objetivos servirán como determinante tanto para la redacción de las preguntas como el método para la recopilación de los resultados finales.

2. Diseño del estudio (variables, tipo de encuesta, sistema de recopilación)

La etapa de diseño técnico de la encuesta pretende concretar las variables de interés, el sistema de recopilación empleado y la tipología de las preguntas que compondrán la encuesta basándonos en los objetivos descritos en la etapa anterior. También se tuvo en consideración la muestra a la que dirigimos la investigación, entendiendo como muestra, “el subconjunto de la población o universo y cuyas características debe reproducir lo más exactamente posible” (Visuata, 1989).

3. Confección del cuestionario

La tercera etapa se centró en la confección del cuestionario que finalmente se utilizó en la investigación. Finalmente se diseñó un cuestionario integrado por 26 preguntas, tanto abiertas, cerradas o también llamadas de elección, como semiabiertas o semicerradas y con listados de elección o escalas de categorías. Cabe destacar, que en una encuesta de estas características, se priorizará el uso de preguntas cerradas y bien definidas y se prevé una duración de pase (tiempo de realización) máxima de 15 minutos. Para minimizar los márgenes de error o de respuesta aleatoria, se establecerán preguntas de control en el mismo y se utilizará un lenguaje claro y conciso, con una única idea por cuestión.

4. Prueba piloto y corrección de errores

Previo a la puesta en funcionamiento del cuestionario, se realizó un pre-test

sobre una muestra seleccionada para comprobar que todas las preguntas se entienden con claridad, que no existiesen dudas para responder las mismas y que el cuestionario nos va a permitir cumplir con los objetivos iniciales.

5. Puesta en funcionamiento de la plataforma

Una vez extraídas las conclusiones de la prueba piloto y tras realizar, en su caso, las correcciones oportunas, la quinta fase del proceso abrió la encuesta al público. Para ello, la plataforma contempló las medidas necesarias y suficientes para garantizar la mayor veracidad de la encuesta, mediante control de repetición de encuesta por IP y temporalidad.

6. Recogida y análisis de datos

Una vez conseguido el número de respuestas establecido (significativo) en los objetivos previos, se pasó al análisis de los resultados mediante la aplicación de técnicas que validen las respuestas y detecten posibles cuestionarios no válidos o con respuestas incoherentes. Para facilitar el volcado de datos, estos se introdujeron en una tabla de excel que recoja todas las preguntas y facilite la comparativa. A partir de esta última y para analizarlos de una manera más visual, se utilizarán gráficos y tablas.

7. Interpretación de resultados

La última etapa del proceso consistirá en la interpretación de los datos extraídos de la etapa anterior y su relación con el objeto principal de estudio, extrayendo las conclusiones pertinentes las cuales más tardes fueron adaptadas e incorporadas al PMT de la provincia de Ourense y de forma más concreta en el desglose de aquellas acciones prácticas que se recogen en el mismo.

3.6. Análisis de las necesidades y demandas de los ciudadanos en Internet

En la sociedad actual, con el rápido desarrollo de la tecnología y el creciente uso de las TIC, se acuña términos como *Net Generation*, cuando se refieren a la generación nacida rodeada de las tecnologías de la información (Tapscott, 1998). Fue este, uno de los primeros autores que hizo patente la existencia de la llamada brecha digital, apuntando la aparición de nuevas habilidades por parte de la Net Generation.

Años más tarde, Prensky (2001) acuñó el término *nativo digital*, que se refiere a aquellos nacidos a partir de la década de los ochenta del pasado siglo, que hablan la lengua digital basada en el uso de los ordenadores, videojuegos e Internet. Prensky afirmó que los nativos digitales sufren una serie de cambios en el cerebro de modo que adoptan un nuevo lenguaje que facilita el uso de los entornos digitales.

Otros autores afirman que los nativos digitales han integrado las TIC en su vida cotidiana, lo que promueve una mayor autonomía, interacción e inmediata toma de decisiones; estos emplean el término *Instant message generation* (Lenhart, Rainie y Lewis, 2001).

Se infiere de estas investigaciones, que la generación digital asume unas estructuras cognitivas que afectan al comportamiento social y a la comunicación (Bautista, Escofet, Forés, López y Marimón, 2013). Tanto es así, que Grau y Guallar (2004) hacen patente el carácter imprescindible de los buscadores de Internet como fuente de obtención de todo tipo de información denominándolos: "(...) las páginas amarillas de la Red".

Otro de los aspectos de la vida cotidiana en los que se integran de forma estructural las TIC es en la educación (Marzal y Calzada, 2003). A este respecto, Cothey (2002) demostró a través de su estudio que los estudiantes a medida que adquieren más experiencia en el entorno web, hacen más uso de los buscadores en un tiempo cada vez menor y con mayor capacidad selectiva. Si bien, el estudio

de Roig, López y Álvarez (2017) constata que los nativos digitales poseen mayor disposición para manejar las TIC en el ámbito social que en el académico.

Se ha de poner de manifiesto en este punto, que tanto el Instituto Nacional de Estadística, como la Asociación para la Investigación de Medios de Comunicación y su Estudio General de Medios constatan la gran importancia de Internet como el cuarto medio de comunicación.

Teniendo en cuenta estas premisas, es evidente la importancia de los datos que aportan las búsquedas de los usuarios en Internet. Hoy en día, las bases de datos de los buscadores de Internet resultan un foco de información de referencia para los profesionales de la publicidad y el *marketing* (Ureña, 2004). Sarduy (2007) evidencia que el valor de la información depende de la capacidad que se tenga para procesarla y obtener información elaborada, de modo que sirva de guía para la toma de decisiones. Autores como Martínez, Herráez y Yábar (2016) analizaron si las estadísticas de las búsquedas de los individuos en buscadores de Internet poseen capacidad predictiva en la afluencia de individuos a museos. En el ámbito del sector turístico, el Ministerio de Cultura (2012) desarrolló una serie de estudios centrados en medir el gasto y el perfil de los turistas en España, y estrategias de cara al fomento del turismo cultural. Un tipo de turismo, donde es fundamental tanto la motivación del individuo como la cantidad de información previa y la facilidad para acceder a esa información especialmente vía Internet (Kotler, Bowen y Makens, 2004).

Es evidente pues, que los buscadores de Internet suponen un foco muy importante de información en cuanto a las preferencias, problemas y necesidades de los individuos. Es por este motivo por el que se ha incluido en esta investigación, el análisis de las búsquedas de Internet de los ciudadanos ourensanos con un doble objetivo: servir de fuente de información y de técnica de triangulación (de modo que se cotejen y contrasten resultados).

4. Fundamentos para el desarrollo de una estrategia dirigida al *marketing* territorial

4.1. La planificación estratégica

La planificación estratégica se contempla como un instrumento de trabajo eficiente y necesario. A lo largo del tiempo algunas entidades y organizaciones han evolucionado hasta ser muy rentables, mientras que otras se han quedado por el camino. Los cambios demográficos, culturales, productivos, sociales o tecnológicos, hacen que tanto el entorno socioeconómico como la superestructura que lo dirige crezca en complejidad y competitividad. Cómo pueden reaccionar las organizaciones y tomar decisiones conducentes a controlar y superar su futuro de forma adecuada (sostenible). Este proceso recibe el nombre de **Dirección Estratégica**.

¿Qué es una Estrategia?: un hecho complejo, que admite la fusión de los siguientes estadios (Del Campo y Ferreiro, 2012):

- Un conjunto coherente y unificado de decisiones.
- Un medio para establecer la razón de ser de la organización, a través de los objetivos, programas de acción y prioridades.
- El dominio competitivo de la organización.
- Una respuesta a las oportunidades y amenazas externas.
- Una forma de poner sobre la mesa las fortalezas y debilidades internas.
- Un canal para establecer y diferenciar la responsabilidad en la gestión.

La estrategia se convierte de esta forma en el marco básico a partir del cual una organización puede fijar su continuidad de una forma eficiente y no agresiva con el medio, y al mismo tiempo facilitar su adaptación a un entorno (general y

específico) en continuo cambio, adquiriendo una ventaja competitiva que permita su crecimiento y un desarrollo sostenible. La Tabla 13 recoge las diferencias entre una institución que utiliza la dirección estratégica a otra que no la utiliza.

DIRECCIÓN ESTRATÉGICA = ÉXITO ORGANIZATIVO

Tabla 13. Dirección estratégica

| INSTITUCIÓN CON ESTRATEGIA | INSTITUCIÓN SIN ESTRATEGIA |
|--|--|
| La dirección sabe hacia dónde se dirige la organización y por qué. | La dirección supervisa los detalles administrativos, no viendo a la organización en conjunto (resultados). |
| La dirección presta una alta atención a la formulación y reformulación necesaria. | La dirección se empeña en manejar la empresa día a día. |
| La dirección reconoce los matices del negocio y promueve mejoras para satisfacer al cliente. | La dirección no practica el comportamiento del cómo y el porqué. |
| Organización → hacia el resultado. | La dirección excusa su mal resultado en factores externos. |
| El directivo se compromete a poner en práctica la estrategia elegida. | Los directivos son burócratas (normativistas y no gestores). |
| INSTITUCIÓN BIEN DIRIGIDA | INSTITUCIÓN MAL DIRIGIDA |

Fuente: Del Campo y Ferreiro, 2013.

Una organización bien dirigida busca impactar en su espacio de referencia con acciones profundas, poderosas y oportunas en suma estratégicas, o en su defecto no entorpecer una estrategia iniciada con éxito. Pensar de forma estratégica es usar la información para generar influencias y fuerzas competitivas mediante las cuales conseguir un objeto alineado con los resultados y sostenido en el tiempo.

La planificación estratégica es por tanto, un proceso de reflexión sobre una situación cambiante o problemática, contemplando las características tanto técnicas

como estructurales de esta. Para de esta forma, prever y adelantarse a situaciones futuras, fijando un objetivo global a alcanzar.

La planificación estrategia es, identificar y determinar los objetivos últimos de un proyecto (empresarial, sectorial, social o territorial), reflexionando sobre cómo alcanzarlo y teniendo en cuenta que siempre se estará sujeto a un marco en el que no podremos hacer todo lo que quisiéramos, teniendo que amoldarnos a una serie de factores como: normativa, ética, tecnología, competencia, marco territorial, social y por supuesto a unos recursos financieros siempre escasos.

Trasladando la consideración recogida en el párrafo anterior a un plan territorial como es nuestro caso, ello conlleva, la puesta en marcha de un proceso de cambio que modifica los procesos de trabajo, las estructuras institucionales, los sistemas de comunicación y relación entre los individuos y las competencias tanto personales como profesionales. Configurándose como un proceso selectivo, donde se habrá de elegir entre varias opciones desarrolladas dentro de una variedad de escenarios posibles. Por ello, planificar exige actuar a dos niveles:

- ▶ Estratégico: formular estrategias y previsiones de alcance.
- ▶ Ejecutivo: ejercer las acciones previstas en el plan de acción, y pilotar la nave.

Sin planificación estratégica, no se podrá determinar el objetivo principal al cual la dirección o las instituciones que gobiernan el espacio tratado, quieren llegar así como fijar los pasos para conseguirlo. El análisis estratégico garantiza alcanzar con cierta solvencia los resultados deseados, siempre que se consideren los principales elementos que condicionan su éxito y su correcta aplicación, siendo estos:

- El entorno socioeconómico y cultural.
- Su dinámica poblacional, desarrollo humano y condiciones de vida.
- El ámbito institucional, sus características y valores.
- Su dinámica competitiva, capacidad y desarrollo.

- La coherencia tanto interna como externa.
- La comunicación y creación de una marca territorio.

La planificación estratégica implica:

- Reflexionar sobre un problema o proyecto.
- Anticiparse, previendo contingencias e insuficiencias.
- Diseñar el futuro, un marco de actuación.
- Proyectar el desarrollo y el uso de los recursos para alcanzar una meta.

Elección de una META = Marco Estratégico, empleando los mecanismos necesarios para lograrlo, orientando todos los esfuerzos en una misma "Dirección Operativa". Y todo ello, respondiendo a las siguientes preguntas (Del Campo y Ferreiro, 2012):

¿Dónde estamos? ↔ Análisis Interno y Externo

¿Dónde queremos estar? ↔ Marco Estratégico

¿Cómo llegar a dónde queremos? ↔ Dirección Estratégica Objetivos

¿Cómo medir nuestro resultado? ↔ Dirección Estratégica Planes de Acción

En consecuencia, toda Planificación Estratégica se estructura y dirige hacia la consecución y establecimiento de un Marco Estratégico y su posterior paso hacia la Dirección Estratégica o lo que es lo mismo al ámbito operativo, lo cual se consigue a través del Plan de Acción. En consecuencia, la Planificación Estratégica comienza por el análisis y la reflexión del estado de la cuestión, para posteriormente desarrollar el Marco Estratégico dentro del cual se ha de instaurar el Plan de Acción.

4.2. Análisis del estado

El objetivo de nuestro estudio se plasma de una forma detallada en el siguiente párrafo, "analizar, reflexionar y afrontar el futuro acerca de *cómo la provincia de Ourense ha llevado a cabo su particular marketing territorial y de desarrollo local, al objeto de identificar sus puntos fuertes y débiles, a partir de los cuales se desarrolla e identifica su identidad diferencial en relación a otros territorios de similares características: tamaño, demografía o estructura socioeconómica...*

Y todo ello, tomando como punto de partida el estudio de los resultados alcanzados hasta la fecha, tanto desde la perspectiva de los principales agentes sociales provinciales como de la evolución de sus magnitudes socioeconómicas. Por lo tanto, se trata de investigar las acciones llevadas a cabo por las instituciones del territorio investigado que mejor se adaptan a la puesta en marcha de un proceso de desarrollo integrado y sostenido.

Todo ello se materializa siguiendo los pasos recogidos en el punto anterior en los siguientes interrogantes:

¿Por qué estamos así?

¿Cómo nos vemos en el momento actual?

¿Cómo nos vemos y/o queremos vernos en un futuro próximo?

¿Qué necesita la provincia de Ourense, podemos ayudar en este punto?

Preguntas a cuya respuesta trataremos de llegar mediante el análisis y la concreción de unos fines básicos, algo que no será otra cosa que la forma de comenzar un análisis de Dirección Estratégica, análisis DAFO (gráfico 17).

- ▶ Análisis de situación o interno: Fortalezas y Debilidades del sujeto a debate.
- ▶ Análisis de contexto o externo: Amenazas y Oportunidades que condicionarán al sujeto analizado.
- ▶ Establecimiento de los objetivos preliminares o de partida.

Como podemos observar en la tabla 14, la matriz DAFO fija cuatro cuadrantes ajustándose cada uno de ellos a una posible estrategia a adoptar:

Tabla 14. **Matriz DAFO**

| MATRIZ DAFO | PUNTOS FUERTES | PUNTOS DÉBILES |
|---------------|--|--|
| OPORTUNIDADES | <p>Estrategias OFENSIVAS (F/O)</p> <p>* Se usan las fuerzas del listado F para aprovechar las Oportunidades (O)</p> | <p>Estrategias DE REORIENTACIÓN (D/O)</p> <p>* Se superan las Debilidades (D), aprovechando las Oportunidades (O)</p> |
| AMENAZAS | <p>Estrategias DEFENSIVAS (A/F)</p> <p>* Se evitan las amenazas (A) con las Fuerzas (F)</p> | <p>Estrategias DE SUPERVIVENCIA (A/D)</p> <p>* Se busca reducir las Debilidades y eludir las Amenazas</p> |

Fuente: Del Campo y Ferreiro, 2012.

Gráfico 17. **DAFO**

¿Por qué nos vemos así?

DEBILIDADES

Puntos débiles

- ¿En qué flaqueo?
- ¿En qué flaqueamos?
- ¿Qué me impide funcionar de manera óptima?
- ¿Qué deberíamos mejorar?

AMENAZAS

- ¿Qué nubarrones ver venir?
- ¿Qué cambios ver venir?
- ¿Qué hacen otras administraciones?
- ¿Necesitamos mejoras tecnológicas?

FORTALEZAS

- ¿En qué eres el mejor?
- ¿En qué funcionas bien?
- ¿Qué marca la diferencia con la competencia?
- ¿Qué nos hace menos vulnerables?

OPORTUNIDAD

- ¿Qué oportunidad ves venir?
- ¿Qué ocasiones hay que aprovechar?
- ¿Hacia dónde podemos crecer?

«Si pudiéramos saber primero

donde estamos (diagnóstico)

y hacia donde vamos (vision, dirección de desarrollo)

podríamos juzgar mejor que hacer y cómo hacerlo (plan operativo).

Abraham Lincoln

Fuente: Del Campo y Ferreiro, 2012.

Cuadro de variables y valoración de la organización.

Información para su valoración posterior y obtenida a través de: análisis de estudios socioeconómicos, informes de mercado, estadísticas públicas y privadas, encuesta poblacional u opinión de expertos en la materia en cuestión o en el espacio analizado. Siguiendo la línea estratégica trazada a continuación se escenifican en dos tablas (análisis interno y externo) una relación de las posibles características objeto de estudio en el desarrollo práctico del DAFO aplicable a nuestra investigación, clasificando el estudio interno en función de aquellos ámbitos o ejes estratégicos establecidos con la descripción de algunas de sus principales características.

Tabla 15. **Análisis Interno**

| CONCEPTO Y ÁMBITO | CARACTERÍSTICA |
|---|---|
| DESARROLLO ECONÓMICO (Ourense, provincia innovadora). | Capacidad empleadora. |
| | Oferta de Capital Humano. |
| | Imagen de Territorio Innovador. |
| | Variedad de Recursos Productivos. |
| BIENESTAR Y CONDICIONES DE VIDA (Ourense, ¡tu provincia!). | Emigración de talento joven y formado. |
| | Turismo Termal consolidado. |
| | Patrimonio Cultural, diversidad. |
| | Variedad de Recursos Gastronómicos. |
| ATRACCIÓN, DINAMIZACIÓN DEL MEDIO Y EL ENTORNO (Ourense, un potencial a descubrir). | Turismo no masificado. |
| | Reducida oferta pública de vivienda en el rural. |
| | Condiciones estructurales propias del territorio (clima y situación). |
| | Variedad medio natural. |
| | Calidad de Vida. |
| Tranquilidad social. | |
| Desconocimiento de la marca ourensanía dentro/fuera del territorio. | |
| Ausencia de posicionamiento en los principales canales de comercialización turística. | |

| CONCEPTO Y ÁMBITO | CARACTERÍSTICA |
|---|---|
| ADMINISTRACIÓN E INFRAESTRUCTURAS (Institucionalidad y acción pública). | Accesibilidad poblaciones significativas. |
| | Variedad y amplitud de las redes de comunicación. |
| | Estabilidad política. |
| | Baja cooperación entre los agentes implicados en la planificación del territorio. |
| | Necesidad presupuestaria para la promoción del territorio. |

Fuente: elaboración propia, ajustado a la naturaleza de la actividad desarrollada.

Tabla 16. **Variables externas, entorno y contexto de actuación**

| AMENAZAS | OPORTUNIDADES |
|--|---|
| Dificultad para atraer inversión extranjera. | Innovación y diferenciación en la oferta. |
| Reducida oferta de vuelos en los aeropuertos más cercanos. | Aumento en las infraestructuras de comunicación y transporte. |
| Cambios-demanda de consumidores potenciales. | Considerable sentimiento identitario. |
| Oferta turística de otras provincias del entorno. | Inversión exterior en sectores estratégicos. |
| Nuevos competidores territoriales. | Captación de nuevos consumidores. |
| Variaciones demográficas negativas. | Diversificación en la oferta. |

Fuente: elaboración propia, ajustado a la naturaleza de la actividad desarrollada.

4.3. El marco estratégico

Analizado, observado y debatido el estado del objeto investigado, debemos avanzar hacia el establecimiento del Marco Estratégico necesario. Marco que debe contener los siguientes elementos:

- Misión o propuesta de valor.
- Visión.
- Valores.

- Estrategias básicas.

Misión o propuesta de valor

Mostrar la identidad del espacio estudiado. Fijar los puntos que definen su razón de ser presente y futura, propósitos y posición que se pretende alcanzar su cliente objetivo o su ámbito de relación-institucional.

Así pues, la misión se define a partir del diagnóstico realizado de la provincia, sus recursos, posición competitiva, la voluntad institucional que ejercerá como y principal agente a la hora de implementar el PMT, en su doble vertiente estratégica y operativa. Y que, recogerá la guía de cómo se puede alcanzar la visión: implantar y desarrollar las acciones necesarias para una mejor satisfacción de su población.

Visión

Hacia dónde queremos ir, cómo los ciudadanos o los dirigentes desean que sea la provincia en la que les gustaría residir o visitar. Ya sea desde dentro o desde fuera de la misma, la provincia a la que se aspira ser:

- Ser un espacio reconocido y valorado por el ciudadano tanto interno como externo, por los medios de comunicación e instituciones relevantes.
- Consolidación de la marca "Ourensanía" en el conjunto de la sociedad gallega, española e internacionalmente.
- Organización que manifieste un incremento de su fiabilidad, positividad en medios y redes sociales.

Requisitos que exige una correcta visión:

- Clara y fácilmente recordable.
- Breve y sencilla
- Ambiciosa, retadora y atractiva. Difícil pero alcanzable.

- Estimulante, motivadora y capaz de crear compromisos.
- Asumida y compartida en todo el territorio.

Valores

Principios, reglas de comportamiento, criterios de actuación a respetar en todo momento. Rasgos, normas que conforman la cultura de la Organización y que por ello deben compartir todos los miembros. Son por lo tanto, la cultura ciudadana, y como tal compartidos por una gran parte de la población de la provincia.

Son creencias básicas, dotadas de un valor intrínseco, y que por ello, definen la “forma de ser” de ese territorio como comunidad o identidad social. Conocer el sistema de valores de un espacio, nos sirve para entender la visión y misión, y como estas son entendidas por el ciudadano y sus gobernantes, siendo susceptible de comparación con otras provincias que se desea imitar o todo lo contrario.

Estrategias básicas

Compromisos para el medio y largo plazo y que se orientan a alcanzar la meta definida en la visión. Se identifican en el contexto de la propuesta de valor según los valores corporativos.

4.4. La dirección estratégica

Establecido el Marco Estratégico, queda el paso hacia la Dirección Estratégica mediante la cual se articula la **Planificación Operativa**: El Plan de Acción.

La Dirección Estratégica se instrumenta sobre dos pilares fundamentales, los objetivos finales consensuados por el grupo y la forma de alcanzar la materialización de los mismos, el Plan de Acción.

4.4.1. Objetivos

El tránsito del plan estratégico al ámbito operativo, se realiza a través de la definición de los objetivos finales que concretan y cuantifican las estrategias básicas. Los objetivos a alcanzar pueden ser muy diversos, en función del Marco Estratégico definido han de ser consecuentes con la visión, misión y valores de la provincia.

El objetivo son las situaciones a las que queremos llegar, o los resultados que esperamos lograr con la implantación de determinadas acciones. Mientras que la misión describe un propósito general, los objetivos y las metas son las acciones concretas que se desarrollan en un período de tiempo:

Requisitos a los que debe atender un objetivo:

- Orientados a un resultado específico, priorizados.
- Realistas, alcanzables pero a la vez desafiantes.
- Aceptables por todas las áreas de la organización, coordinados.
- Fáciles de comprender.
- Flexibles.
- Susceptibles de ser medidos y controlados.
- Entendibles, sencillez.
- Establecidos de tal forma que fijen un resultado clave
- Importantes.

A su vez son susceptibles de clasificar en dos grupos:

- Cuantitativos: relativos a aspectos concretos expresados en términos numéricos, por ello medibles y contrastados con los resultados obtenidos.
- Cualitativos: relativos a cuestiones de difícil medición, como es el caso de la imagen o marca de un espacio o territorio.

4.4.2. Plan de acción

El Plan de Acción Estratégico (PAE) surge como instrumento clave en el marco de la Nueva Gestión Pública y se convierte en una herramienta imprescindible en cuanto a la identificación de prioridades y asignación de recursos en este ámbito. Armijo (2011) la define como:

“Una herramienta de gestión que permite apoyar la toma de decisiones de las organizaciones en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr la mayor eficiencia, eficacia y calidad en los bienes y servicios que se proveen”.

De este modo, el PAE se convierte en un ejercicio a través del cual se formulan estrategias y actuaciones de cara a la consecución de unos objetivos estratégicos (OE) previamente definidos (Armijo, 2011).

A tal respecto, García (2018) presenta el ciclo de Deming como método para llevar a cabo una eficiente planificación estratégica. Deming (1989) propone el denominado PDCA, es decir:

- Plan (planificar)
- Do (hacer)
- Check (verificar)
- Act (actuar).

Esta perspectiva presenta cuatro fases en la planificación estratégica: planificación inicial, elaboración de acciones en función de las líneas estratégicas, evaluación de resultados e implementación de medidas correctoras.

El ciclo de Deming plantea la gestión del conocimiento y la gestión de la calidad, de modo que sean congruentes con la creación de conocimiento organizacional que posibilite la mejora continua (Pacheco et al, 2012).

Diversos autores apuntan a que, en el proceso el PAE, la fase previa parte por definir la misión, visión, valores y objetivos estratégicos (Armijo, 2011; Foschiatti y Alberto, 2012; García, 2018). La misión responde a la razón de ser de la organización, es decir, las obligaciones y funciones de la institución. La visión atiende a la perspectiva futura y debe representar los valores establecidos. Por último, los objetivos estratégicos se corresponden con los logros que se pretende conseguir de cara a cumplir con la misión (Armijo, 2011).

Zafra (2001) define la PAE como un modelo analítico y metodológico de intervención social que define a los agentes socioeconómicos dentro de un contexto, dimensiona el territorio como algo más que un espacio físico, y considera estrategias dinámicas y adaptables a un entorno en constante cambio.

Pero el PAE no solo trata de elaborar un plan de acción de acuerdo a unos objetivos, sino que también debe establecer una serie de mecanismos de evaluación y control que faciliten la medición de los resultados y provean de la información necesaria para corregir dichas actuaciones en caso de ser preciso (Armijo, 2011).

Según Olivera y Hernández (2011), el proceso de planificación estratégica debe incrementar las fortalezas, aprovechar las oportunidades y reducir las debilidades y el impacto de las amenazas, de modo que se alcancen los objetivos estratégicos propuestos de acuerdo a la misión, visión y valores. Los objetivos estratégicos se configuran en función del análisis DAFO y estos deben obrar siempre en pro de la misión.

En el plan de acción se reflejan las acciones concretas a realizar, para alcanzar los objetivos finales y desarrollar el Marco Estratégico. Es donde se concretan: fechas, plazos, estructura, responsables, ambiciones, prioridades, etc. Y cuyo control permitirá el seguimiento de la Planificación Estratégica o Plan Estratégico integral.

Es imprescindible que los objetivos prevean fechas fijas o programadas para su consecución. En caso contrario, se corre el riesgo de que los esfuerzos se diluyan bajo la presión de la vorágine que caracteriza las actividades habituales de todo territorio, no pudiendo determinar si el objetivo se está cumpliendo, si el esfuerzo da el resultado deseado. En suma la Planificación Estratégica no es otra que un estado de compromiso con una idea, proyecto y personas. Situar lo que queremos hacer dentro de un cronograma, convierte a este en un potente instrumento de control.

4.4.2.1. Mecanismos de evaluación y control

En el proceso de formulación de políticas, es crucial la participación y feedback de la ciudadanía, por lo que no deben obviarse los mecanismos de control social, es decir, mecanismos institucionales participativos (Rofman, 2007). Partiendo de esta base, se ha de tener en cuenta el momento del ciclo de gestión de políticas, pues es lo que delimitará el espacio de intervención de los actores sociales (Cunill, 1995).

Una vez que se han ejecutado las actuaciones públicas, han de incorporarse instrumentos de rendición de cuentas a través de mecanismos de evaluación y control, de modo que se evalúe tanto la efectividad de los programas implementados como el funcionamiento de las instituciones que los han promovido. De este modo, los instrumentos de evaluación pueden emplearse como palancas de gobierno siempre que estos muestren la riqueza que aportan las actuaciones de dicho gobierno (Subirats, 2004).

Si la promoción del desarrollo económico depende de la eficiencia de los programas, ello maximiza la gran importancia de los mecanismos de evaluación y control como medidores de la eficiencia e identificadores de las ineficacias de estos, de modo que se puedan imponer las medidas correctoras procedentes (Ballart, 1992).

Weiss (1972) afirma que la evaluación es un análisis de resultados, pues mide el impacto real de un programa sobre sus destinatarios distinguiendo entre outputs (lo que el programa produce) y outcomes (los efectos de los outputs en la sociedad) y sentencia que:

“El propósito de la Investigación Evaluativa es medir los efectos de un programa en relación con los objetivos que se propone alcanzar, como medio de contribuir al proceso subsiguiente de toma de decisiones sobre el programa, y por tanto como medio de mejorar la programación futura”.

Walker (1989), dice que el principal objetivo de la evaluación es: “determinar si los programas federales están obteniendo los beneficios y resultados perseguidos por el Congreso y la Administración”. Rossi y Freeman (1985) definen la evaluación de programas como: “La aplicación sistemática de procedimientos de investigación social para valorar la conceptualización y diseño, implementación y utilidad, de los programas de intervención social”. Todas estas definiciones evidencian la necesidad de producir datos empíricos que aporten información válida y confiable que guíe la ejecución de programas públicos (Ballart, 1992).

Vulpian y Devez (1984) distinguen entre el control administrativo, referente a la supervisión del correcto empleo y gestión de los recursos, y la consecución de los objetivos externos referente a la evaluación de resultados. Mejía (2002) afirma que el sistema de control se basa en el diseño del sistema, por lo que se debe analizar el desempeño de cada componente de la organización, su contribución, el análisis de riesgos y la previsión para el control de estos.

En cuanto a la evaluación de la implementación de los programas, Rossi y Freeman (1985) evidencian la importancia de la evaluación sistemática y periódica de la cobertura del programa, la supervisión del funcionamiento y los problemas que presenta en su ejecución. Por último, señalan la importancia de la evaluación del impacto del programa, de modo que se mida su eficiencia y eficacia y se evalúe si los efectos positivos en el entorno son consecuencia directa de la actuación pública o de procesos alternativos no vinculados al programa en cuestión, análisis contrafactual.

En base a los argumentos expuestos, es fundamental emplear los mecanismos de evaluación y control como recursos para reforzar la capacidad de adaptación y maximizar el impacto positivo de los programas. Además, cuanto más se aproximen

los procesos de evaluación a la comunidad en la que se están llevando a cabo las políticas públicas, más valor añadido adquiere dicha evaluación (Subirats, 2005).

4.5. DAFO

Por último y teniendo en cuenta la necesidad de partida en relación al conocimiento de la realidad objeto de estudio. Y que, para ello el instrumento que en la actualidad es más recurrido ya no solo por parte de la investigación oficial sino también de la privada o empresarial, es el estudio de las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades, del objeto analizado y más conocido como análisis DAFO.

Di Clemente, Mogollón y López (2014) ponen de manifiesto la importancia de la elaboración de una DAFO, herramienta a través de la cual se identifiquen de modo sencillo y directo los puntos fuertes y débiles, las amenazas y las oportunidades concretamente aplicado al sector turístico. El análisis DAFO: "(...) representa un método de reflexión-acción muy clarificador" (Di Clemente et al, 2014). Foschiatti (2012) lo define como una herramienta sencilla pero potente como mecanismo de análisis de la realidad y toma de decisiones, a través de la cual se hace un análisis interno y externo de un entorno concreto. Foschiatti (2012) define la DAFO como:

"Una metodología de estudio donde se analiza la situación externa e interna cuyo objetivo es determinar las características de un escenario. Consiste en sintetizar, identificar y medir la valoración de las cuestiones fuertes - débiles y de las amenazas - oportunidades externas, en coherencia con la lógica de que la estrategia debe lograr un adecuado ajuste entre su capacidad interna y su posición externa"

La herramienta DAFO consta de:

- **Análisis externo**, descripción del entorno en el que se enmarca la organización, de modo que se identificarán las oportunidades (situaciones positivas del

entorno susceptibles de ser aprovechadas) y amenazas (situaciones negativas del entorno que deben ser sorteadas) de dicho contexto.

- **Análisis interno**, a través del cual se define la cantidad y calidad de los recursos y procesos con los que cuenta la organización y se identifican las fortalezas (elementos internos positivos que ofrecen ventajas competitivas) y debilidades (aspectos que suponen obstáculos para la consecución de los objetivos estratégicos) de esta.

Partiendo de la estructura de este recurso, se puede deducir que la combinación de las debilidades y amenazas señala los posibles problemas y la combinación de las fortalezas y oportunidades define las acciones a desarrollar (Dyson, 2004).

Se puede concluir pues, que el fin último de la planificación estratégica es implementar procesos que anticipen o minimicen las amenazas y debilidades, potencien las fortalezas y aprovechen las oportunidades. En base a esta afirmación, se extrae la premisa de que la estrategia supone un compendio de actuaciones que facilitan la evolución hacia el futuro deseado (Ojeda, 2008).

En cuanto a las estrategias a seguir, se pueden distinguir 4 tipos: defensivas, ofensivas, de supervivencia y de reorientación (tabla 14). En esencia, no se trata de limitarse al desarrollo de un solo tipo, sino a tomar una dirección ecléctica y adaptativa en la que se combinen las estrategias en la medida que lo requieran el plan (Forchiatti y Alberto, 2012).

El análisis DAFO pretende establecer las mejores estrategias basadas en las capacidades y las limitaciones propias del objeto de la investigación y su entorno. Para ello, se tendrá en consideración todas las variables que puedan condicionar y limitar una fiel descripción del espacio analizado. Las conclusiones del DAFO nos permitirán dibujar las acciones que se habrán de poner en marcha para aprovechar las fortalezas y las oportunidades de Ourense y anticiparnos ante las amenazas derivadas de las debilidades propias y amenazas externas.

Los objetivos a alcanzar, que deben ser cuantificados y realistas considerarán, de este mismo modo, las conclusiones extraídas del DAFO y cuentan tanto con factores endógenos como de carácter exógeno. En el estudio se considerarán las siguientes variables para la definición de los cuatro pilares tradicionales del análisis.

- **Debilidades del territorio:** las limitaciones o carencias que obstaculizan la sostenibilidad o el desarrollo del mismo. La identificación de las debilidades territoriales es determinante en su superación o contención de los efectos negativos derivados de las mismas.
- **Amenazas del territorio:** situaciones que pueden causar dificultades para el desarrollo del mismo, provenientes del exterior o entorno general. Estas amenazas pueden anticipar los problemas a los que en una determinada situación, puede llegar a enfrentarse el territorio.
- **Fortalezas del territorio:** elementos o circunstancias internas que resulten favorables para el mismo y que beneficien su desarrollo. Detectar cuáles son las fortalezas, puede servir para lograr potenciarlas y que sean elementos clave en la consecución de los objetivos base del PMT y fuente de economías de escala en el desarrollo y sostenibilidad del territorio.
- **Oportunidades del territorio:** aquellas variables externas o internas susceptibles de conformar en un corto/medio plazo una posibilidad de desarrollo o mejora para el territorio en cuestión. En este sentido, son las oportunidades las que cabe analizar detenidamente para encauzar las estrategias que logren convertirlas en fortalezas.

A continuación se escenifican los elementos de análisis que se van a considerar para la elaboración del DAFO en cada una de las cuatro partes que lo componen.

DEBILIDADES

- Condiciones estructurales propias del territorio (clima, situación).
- Penetración en los canales de comercialización turística.
- Ausencia de planificación en el desarrollo del territorio.

- Posicionamiento de la marca Ourense.
- Nivel oferta vivienda pública en el rural.
- Emigración de talento joven y bien formado.
- Insuficiencia de la asignación presupuestaria a la promoción del territorio.
- Desconocimiento de la marca dentro y fuera de la provincia.

AMENAZAS

- Oferta turística de otras provincias.
- Entrada de nuevos competidores.
- Cambios en la demanda de los consumidores potenciales.
- Variaciones demográficas de carácter adverso.
- Carencias en la organización sectorial.
- Deficiencias en la colaboración y coordinación público-privada.
- El clima como factor negativo por parte de visitantes.
- Dependencia factores externos no controlables.
- Falta de posicionamiento por débiles comunicaciones.
- Frecuencias insuficientes de vuelo en aeropuertos.
- Dificultad para atraer inversión extranjera.

FORTALEZAS

- Turismo termal consolidado, recurso altamente valorado.
- Oferta de capital humano.
- Imagen evolutiva de territorio innovador.
- Patrimonio cultural.
- Variedad medioambiental.
- Calidad de vida.
- Estabilidad política.
- Clima y tranquilidad social.
- Capacidad emprendedora.
- Opción turística no masificada y poco saturada.

- Diversidad y complementariedad de los recursos gastronómicos.
- Variedad de los recursos productivos.
- Accesibilidad a poblaciones o mercados significativos.

OPORTUNIDADES

- Amplitud y frecuencia de la red de comunicaciones.
- Captar nuevos consumidores.
- Generar un sentimiento identitario fuerte.
- Desarrollo socio-económico de la provincia.
- Innovación y diferenciación en la oferta.
- Atracción de inversión extranjera hacia sectores estratégicos.

Luego de las premisas planteadas por los diferentes autores, se evidencia que en cualquier PMT es necesaria la inclusión de un DAFO y un Plan Estratégico a través del cual se haga un diagnóstico de los puntos fuertes, débiles, oportunidades y amenazas; se elabore un listado de los recursos socioculturales; se propongan una serie de acciones concretas de acuerdo con la programación; y se tengan en cuenta indicadores de seguimiento para el correcto control y evaluación de tales actuaciones.

The background features several abstract geometric elements in a lighter shade of blue. A prominent diagonal line runs from the bottom-left towards the top-right. A vertical line is positioned on the right side. A horizontal line is located near the bottom. A complex shape on the right side consists of a vertical line, a horizontal line extending to the right, and another vertical line extending downwards from the horizontal one.

IV. MARCO EMPÍRICO: TRABAJO DE CAMPO

1. **Diagnóstico territorial de la provincia de Ourense. Trabajo documental**
 - 1.1. Introducción
 - 1.2. Situación geográfica, clima y recursos territoriales (naturales, agrarios, históricos)
 - 1.3. Demografía y movimientos migratorios
 - 1.4. Cultura y patrimonio
 - 1.5. Turismo: termal y de montaña
 - 1.6. Transporte y conexiones
 - 1.7. Actividad económica y desarrollo
 - 1.8. Innovación

2. **Herramientas empleadas en el trabajo de campo**
 - 2.1. Fuentes de información
 - 2.2. Entrevistas en profundidad
 - 2.3. Grupos de discusión
 - 2.4. Cuestionario
 - 2.5. Análisis de las necesidades y demandas de los ciudadanos en Internet

3. **Análisis de estado y convergencia de la provincia de Ourense. Fundamentos de una planificación estratégica territorial (PET)**
 - 3.1. Introducción
 - 3.2. Convergencia, crecimiento y desarrollo. Ourense vs. Galicia
 - 3.3. Estado socio-económico provincial: variables representativas



1. Diagnóstico Territorial

1.1. Introducción

La geografía, la historia, la economía, la política, las tradiciones y las costumbres, configuran la cultura y la identidad de cada ciudad y provincia.

La provincia de Ourense, con una superficie de 7.273 Km² y una población de 309.314 habitantes a 31 de diciembre de 2018 (IGE, 2018) se halla situada en el interior del escudo galaico, y dentro de ella ocupa un lugar relevante como nudo de comunicaciones con la Meseta y Portugal. Representa el 24,6% de la superficie gallega y se trata de la única provincia gallega sin litoral. Geográficamente es la provincia más accidentada, con macizos montañosos, relieves suaves y redondeados. Como elementos naturales más determinantes podemos destacar el recorrido del Macizo Galaico y en especial el techo de la provincia, Peña Trevinca con 2.124 metros. El clima se caracteriza por la moderación pluviométrica, y grandes oscilaciones térmicas anuales.

La imagen de la provincia ourensana ya fue reflejada por autores como Vicente Risco, Otero Pedrayo o Antonio Fraguas en sus publicaciones. Álvaro de las Casas Blanco en una conferencia en Madrid en 1927 titulada “La provincia de Ourense” señalaba que era la más gallega de las cuatro provincias, la más alejada de toda mezcla, y con más pureza conservada”. El autor, entre muchos aspectos, exaltaba la belleza paisajística de Ourense y el carácter alegre y hospitalario de sus gentes.

Vicente Risco se centró en la descripción de los elementos orográficos e hidrográficos que singularizan la provincia y las características que diferencian a su población. En sus palabras *“galaica de filiación celta, alegre, trabajadora, afable, hospitalaria, aguda de ingenio y amiga de la esmorga y del saber cultural”*. Risco define Ourense como el país rico sin explotar por las deficientes vías de comunicación con una importante historia protocelta. En los años 50 del siglo XX Antonio Fraguas volvió a incluir los tópicos de la obra de Risco y añadió que el paisaje de la provincia se resumía en los contrastes entre las riberas y las montañas.

En “Guía de la provincia de Orense”, Otero Pedrayo considera el río Miño como la unidad geográfica más relevante de la misma, guía turística en lo que lo importante era proyectar una imagen sugerente que atrajera al viajero. Cada uno de los investigadores ofreció distintas imágenes de la realidad ourensana.

En la actualidad, podemos decir que se trata de una provincia llena de productos de calidad, salud en el sector termal, empresas potentes tanto en el sector agroalimentario como en el automovilístico que apuestan por la provincia. Sin olvidar el vitivinícola con cuatro denominaciones de origen ourensanas de las cinco gallegas. Ourense es líder nacional en el sector avícola y en el sector cárnico en general, con empresas como Coren, líder indiscutible del sector alimentario.

Este epígrafe pretende visualizar la provincia tocando de lleno los sectores más importantes, desde su situación geográfica, demografía, historia y sobre todo la economía con una diferenciación clara para el turismo y la innovación. Se estructura en siete partes claramente diferenciadas, cada una de ellas constituye un subepígrafe:

- En primer lugar se exponen las cuestiones más relevantes sobre la **situación geográfica**, los espacios naturales y un análisis del clima de la provincia.
- La **situación demográfica**, que revela el progresivo envejecimiento de la población.
- Enumeración de la riqueza patrimonial y relevancia histórica de la provincia.
- Análisis del **sector turístico**.
- Estudio de las comunicaciones y conexiones de la provincia.
- El **punto de vista económico**, con un análisis pormenorizado de la base empresarial y económica de la provincia.
- Por último, se expone el ámbito de la **innovación en el sector empresarial** ourensano.

1.2. Situación Geográfica

La provincia de Ourense pertenece a la Comunidad Autónoma de Galicia, situada al noroeste de España. Al norte limita con la provincia de Lugo, al oeste con la provincia de Pontevedra, y al este con las provincias de Zamora y León, pertenecientes a la Comunidad Autónoma de Castilla y León, mientras que por el sur limita con Portugal, con quien comparte 219 km de frontera y que le permite formar parte de la Euroregión Galicia-Norte de Portugal, como espacio de intercambio económico transfronterizo.

Imagen 1. Mapa político de Galicia

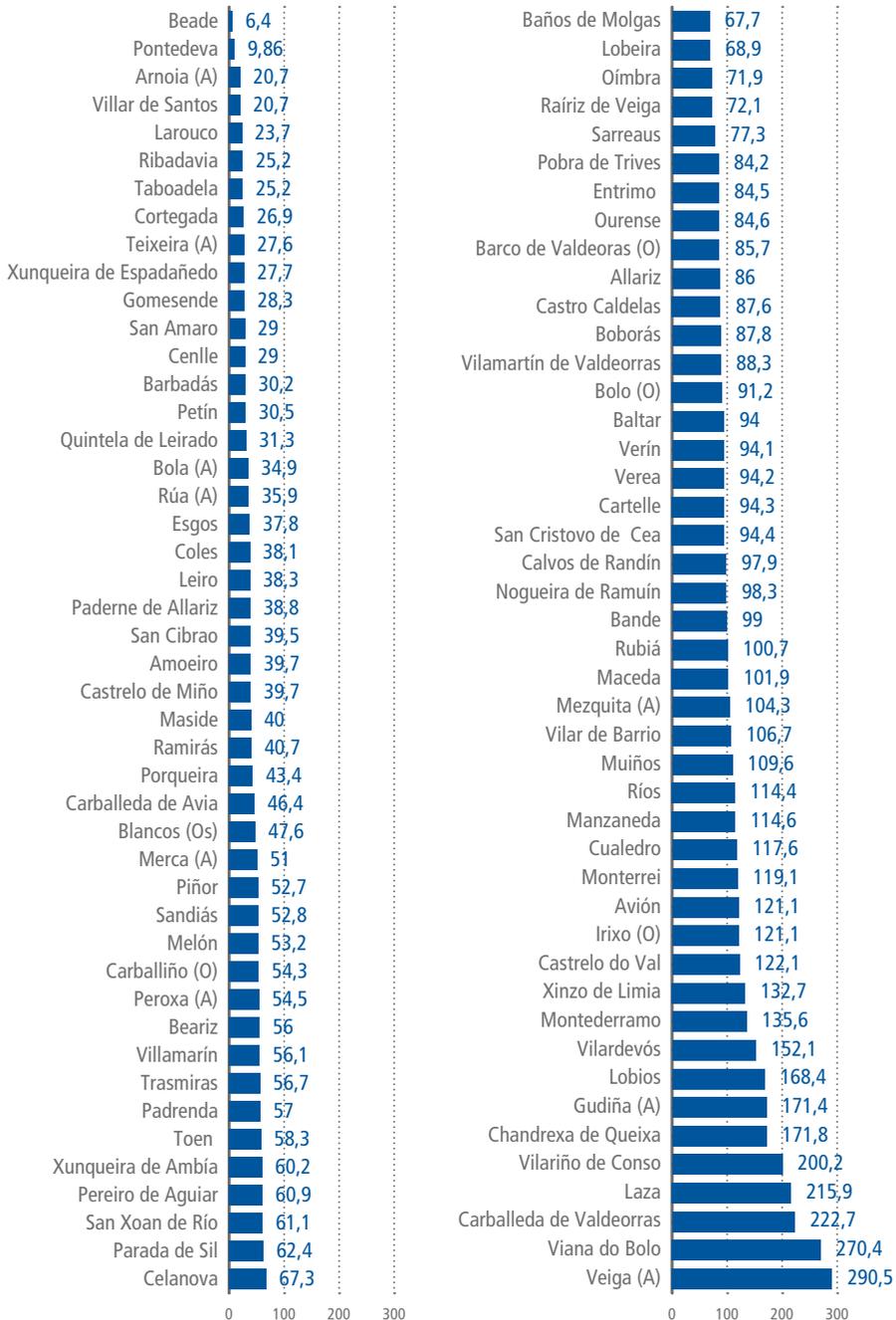


Fuente: Visualq.

1.2.1. Estructura Territorial

La provincia de Ourense tiene una superficie de 7.273 km², dividida en 92 municipios y 12 comarcas: Allariz-Maceda, Baixa Limia, A Limia, Ourense, O Ribeiro, Terra de Caldelas, Terra de Celanova, Terra de Trives, Valdeorras, Verín y Viana (gráfico 18).

Gráfico 18. Superficie de los municipios de Ourense (km²)



Fuente: Instituto Nacional de Estadística, 2018.

La comarca de Verín es la de mayor superficie, con 1.007,2 km², seguida de Valdedorras con 969,2 km², siendo Terras de Caldeas la que tiene una menor superficie, con 313,2 km² (IGE, 2017).

De los 92 municipios, solo 5 superan los 200 km² de superficie (A Veiga, Viana do Bolo, Carballeda de Valdeoras, Laza y Vilariño de Conso). Mientras que 69 municipios (75%), tienen una superficie inferior a los 100 km², entre los que se encuentra la capital, con una superficie de 84,55 km² (IGE, 2017).

De los 92 municipios de la provincia, Beade es el municipio de la provincia con una menor superficie territorial, 6,4 km², y A Veiga es el que mayor superficie tiene de todos (IGE, 2017).

1.2.2. Relieve

Imagen 2. Mapa físico de la provincia de Ourense



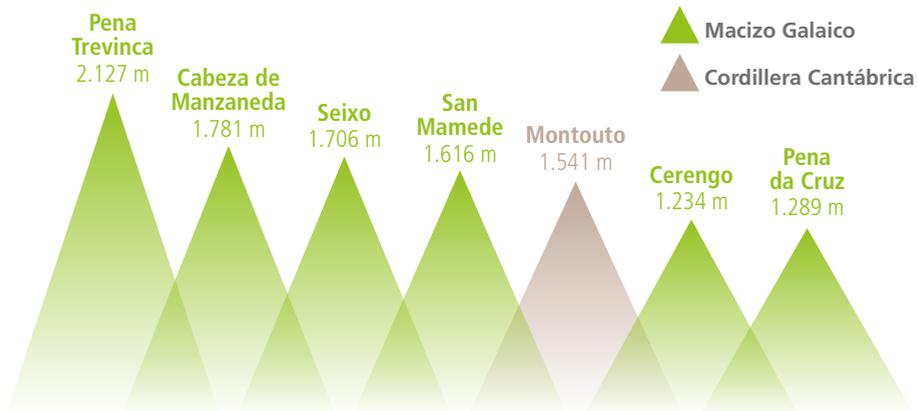
Fuente: threeblindants.com (2017).

Cuando nos centramos en la geomorfología de Galicia resulta obligado hablar de contrastes y diversidad. En el caso de la provincia de Ourense, es la única que excluye el modelado litoral de las formas de relieve al ser la única enteramente interior.

El territorio ourensano cuenta con una orografía muy montañosa, aunque su altitud media no es muy elevada. Si tenemos en cuenta las tierras que están situadas al oeste de la provincia, limitando con Lugo y Pontevedra, estas se sitúan dentro del sistema montañoso occidental de Galicia, donde destacan sierras con alturas alrededor de los 1.000 m, como Coto de Puza (1.035 m), Marcofán (939 m), Uceiro (1003 m), Alledo (1013 m) o Faro de Avión (alcanza el punto más alto con 1.155 m).

En la zona centro-oriental, más accidentada, con mayores elevaciones (gráfico 19) destacan los puntos más altos de las sierras que bordean las provincias de Zamora y León: sierra de Encina de la Lastra (Tara, 1.099), sierra del Eixe (Peña Trevinca, 2.127m, punto más alto de Galicia), sierra Segundera, sierra Calva (Montouto, 1.541 m). En el Macizo Central Ourense, se desarrollan una serie de sierras montañosas, de baja altitud, en sentido radial, pero que superan los 1.500 m: Cabeza Grande (1.778 m), sierra do Invernadeiro, Queixa (Seixo, 1.707 m), sierra de San Mamede (San Mamede, 1.616 m).

Gráfico 19. Principales cumbres montañosas de la provincia de Ourense



Fuente: elaboración propia a partir de los datos del IGE, 2017.

En el sur de la provincia, destacan algunas montañas con orientación oeste-este con menor altura, aunque siempre dificultaron las comunicaciones por carretera con el norte de Portugal: sierra do Xurés (Nevosa, 1.539), sierra de Larouco (Larouco, 1.525 m), sierra de Penas Libres (Mair, 1.083 m), montaña Esculqueira (Penedo de los Tres Reinos, 1.025 m).

En el sector occidental, por el contrario, predomina la topografía de carácter ondulado, con desniveles inferiores a 200 m, que rodea las áreas planas coincidentes con los fondos de los valles y las depresiones tectónicas localizados a diversa altitud, como Maceda, A Limia, O Bolo y Monterrei, además de otras de menor extensión, como San Cibrao das Viñas o A Derrasa. Los valles fluviales sirven de enlace entre las sierras, las superficies de aplanamiento y las depresiones. Entre ellos se pueden destacar los ríos Miño, Sil, Navea, Xares, Camba, Arnoia, Limia, Tamega o Avia.

Así pues, la provincia de Ourense se configura por una serie de elevaciones montañosas situadas en los extremos occidental y oriental y un espacio interior en el que los movimientos tectónicos y la incisión fluvial originaron una alternancia entre depresiones y superficies de aplanamiento unidas por la red hidrográfica.

1.2.3. La Red Hidrográfica Provincial

El caudal de los ríos es uno de los elementos vertebradores de la provincia tanto desde el punto de vista físico, como demográfico y económico y hasta turístico.

Los ríos pertenecientes a la cuenca Miño-Sil han dado forma al modelado de la provincia ourensana. El primero de ellos sirve de nexo geográfico entre las comarcas avenadas por este río en las provincias de Lugo, Ourense y Pontevedra, mientras que el segundo, fusionado con el Miño en Os Peares, pone en contacto a la comarca de Valdeorras con Ourense a través de la Ribeira Sacra.

Situación de los ríos pertenecientes al ámbito **Miño-Sil** (IGE, 2017):

- **El Sil** tiene unos recursos medios totales de 5.110 hm³/año, lo que supone una aportación media anual de 637 mm. Esta aportación es muy irregular, destacando zonas con valores de aportación el doble respecto al valor medio citado. Entre esos lugares sobresalen el propio Sil en cabecera, así como el Cúa a la altura de Anllares, Navea en Chandreja y Lor en Villamar.

- El Miño en la confluencia con el Sil tiene unos recursos totales de 2.624 hm³/año, equivalentes a 553 mm de aportación específica.
- En cuanto al Miño bajo, que abarca las cuencas del Miño y del Sil, la aportación media es de 8.285 hm³/año. Esto supone una aportación específica media anual de 504 mm.
- Finalmente, el río Limia proporciona unos recursos de 648 hm³/año, lo que se traduce en 488 mm de aportación anual.

El **Miño** es el principal curso de agua de la provincia. En la actualidad está regulado por la presa de Velle, construida en 1965, y que ya forma parte del paisaje urbano (cuenta con museo y es lugar de visitas escolares) y el embalse de Castrelo de Miño, aguas abajo. La presa de Velle tiene una capacidad de 16,99 hm y el embalse de Castrelo de 60,20 hm. El río Miño entra en la comarca de Ourense por la parroquia de Os Peares (A Peroxa-Nogueira de Ramuín) punto en el recibe al Sil y al Bubal. El trazado del Miño organiza y divide la ciudad en dos partes, unidas por puentes que sirven de señal de identidad de la ciudad.

El **Barbaña** nace en Paderne de Allariz a 660 m. Al igual que el Lonía, presenta un cauce irregular muy influenciado por las variaciones estacionales. En su tramo urbano se encuentra canalizado desde 1944, habiéndose convertido desde entonces en una especie de cloaca urbana que en la actualidad necesita de grandes inversiones para lograr su recuperación como espacio de ocio y disfrute para los ourensanos. Recibe como afluente al Barbadás ya en el interior de la ciudad, en el barrio del Polvorín, este río drena el área de A Valenzá, lugar de reciente expansión urbana.

El **Lonía** nace en el municipio de Esgos, cerca de la Ermita de la Virgen del Monte, a 840 m. Su cauce irregular se encuentra embalsado en Cachamuiña y en Castadón para proporcionar el suministro de agua potable a la ciudad. Otros afluentes del Miño en este sector son el río do Porto que desemboca en las inmediaciones de Canedo, el Barbantiño por Arrabaldo y el Puga que drena el municipio de Toén.

No hay que olvidar que, dentro de la hidrografía de este espacio, destacan los ***manantiales de aguas termales***.

1.2.4. Espacios Naturales

La provincia de Ourense cuenta con 21 espacios naturales protegidos desde que Galicia cuenta con competencias en la materia.

Los espacios naturales con protección en la provincia de Ourense son «Serra do Xurés, Canón do Sil, Encoro de San Martiño, Veiga da Limia, Veiga de Ponte Liñares, Encoro das Conchas, Serra do Suido, Ribeira do Miño, Río Navea, Serra da Pena, As gargantas do río Bibeí, Santo Estevo de Ribas de Sil, Montes de Pena Trevinca e o Teixadal de Casaio, Serra de Queixa e Montes do Invernadeiro, Pena Corneira, A Raña de Arnado, Foxo Castaño, Pazos de Arenteiro; Serras de Cereixidos, dos Cabalos, da Enciña da Lastra e Montes de Oulego; Cadoiro do río Fíveda e foz do Bubal».

Para asegurar la conservación de diferentes espacios debido a su interés natural, cultural, científico, educativo o paisajístico, estos son declarados Zona de Especial protección de los Valores Naturales (ZEPVN). Se incluye en esta consideración las zonas especiales de la Red Natura 2000 que no tengan otra figura de protección y donde es posible realizar usos y actividades tradicionales. Natura 2000, es una red europea de espacios naturales protegidos que incluye los Lugares de Importancia Comunitaria (L.I.C) y las Zonas de Especial Protección de Aves (ZEPA). A Limia y la Sierra del Xurés son las zonas de protección de aves.

Este patrimonio orográfico e hidrológico determina el desarrollo de una enorme riqueza paisajística y natural, caso de los humedales, donde destacan ejemplos como el Parque Natural Baixa Limia- Serra do Xurés, que se extiende hasta la frontera con Portugal, limitando con el Parque Natural luso Peneda-Gêres. Se trata de una zona de montaña, en la que el material geológico predominante es el granito. Dentro de sus límites, se encuentran los circos glaciares situados a menor altitud de la Península. La

formación vegetal más extendida es el bosque caducifolio con robledales (*Quercus Pyrenaica*) y abedulares (*Betula celtibérica*).

Otro ejemplo, es el Parque natural de O Invernadeiro, en el macizo central ourensano e inscrito en el Ayuntamiento de Vilariño de Conso, con una variada flora y fauna. Este parque tiene un punto a destacar: El Circo Glaciar do Figueiro. Entre los mamíferos cabe destacar el lobo y sus grandes presas: corzo, ciervo y jabalí. La avifauna es excepcional, parejas de águila real utilizan este espacio como zona de campeo. Destacar también el Parque Natural Serra da Enciña da Lastra, de enorme diversidad botánica, con más de 1.000 especies de flora superior, 25 especies de orquídeas, la mejor representación de todo el territorio gallego. Aves de rapiña como el águila real, el águila culebrera, halcón peregrino y alimoche.

Estos ejemplos son una muestra clara de la riqueza natural y potencial del territorio ourensano al que debemos añadir la zona denominada Ribeira Sacra, espacio que por su riqueza paisajística es candidato a Patrimonio de la Humanidad.

1.2.5. Clima

La provincia de Ourense destaca por una alta variedad en sus condiciones climáticas. No se puede hablar de clima continental en sentido estricto, ya que la distancia a la costa es escasa y la influencia marina es evidente. Las sierras occidentales hacen de muro frente a las influencias oceánicas, además de la diferencias altitudinales entre el valle del Miño que en Ourense alcanza 139 metros de altitud y Pena Trevinca que llega a los 2.124 m, marcan grandes contrastes. El relieve propicia la existencia de una gran cantidad de microclimas con características propias. De un extremado calor se puede pasar a un máximo de frío en apenas un escaso espacio de tiempo. Circunstancia que se plasma fielmente en la enorme variedad de tipologías turísticas que presenta: montaña, nieve, senderismo, sol, etc. La localización en el fondo de un valle, depresión o en el alto de una sierra y su orientación determina, sus temperaturas y precipitaciones:

- **Los valles fluviales:** se diferencian las estaciones de Ourense, Velle, San Estebo, A Rúa, Sobrado y Pumares. Las dos primeras situadas en el valle del Miño y el resto en el Sil, permiten sentir las temperaturas medias más elevadas de la provincia. La temperatura mínima es entre 12,9 ° y 15,6 °, y además son áreas donde se recibe una menor precipitación, ninguna alcanza 800mm anuales, a excepción de San Estebo.
- **Superficies de aplanamiento y las depresiones:** las estaciones de Seoane de Carballiño, Allariz, As Conchas, Xinzo de Limia, Vila de Rei, Alto do Rodicio, A Pobra de Trives, Manzaneda y San Vicente son susceptibles de una gran variabilidad, y es donde descienden las temperaturas medias máximas y mínimas, debido a un menor efecto de abrigo. Al contrario, las precipitaciones aumentan debido a las diferencias altitudinales.
- **Las sierras:** las áreas de mayor altitud de la provincia son las sierras de San Mamede e Queixa. Su temperatura media cae entre 6,1 ° y 10 °. Las sierras son áreas de precipitaciones elevadas, entre las que destaca Castiñeira con aproximadamente 2.038 mm anuales, siendo el punto donde se recoge más precipitación de toda la provincia.

Es necesario un apartado propio para hablar de las **características climáticas de la capital de la provincia**. La situación de Ourense a sotavento del cordal montañoso de la Dorsal Oceánica y su distanciamiento del litoral, imprimen un cierto carácter continental a su clima. La temperatura media anual en Ourense se encuentra en 14.5 °. Su microclima local, se encuadra en un ámbito de transición entre el oceánico y el continental del interior, con fríos y humedad en los inviernos y calores agobiantes y húmedos en el verano.

El cauce del río Miño con su embalse de Velle, el Barbaña, y el Loña, con los embalses de Cachamuiña y Castadón, determinan que la superficie acuosa en contacto con la atmósfera sea en este lugar muy elevada. La temperatura media anual se sitúa en los 14 °C, la del mes más frío (enero) sobre 7 °C y la del mes más cálido (julio y agosto) en 18,9 °C. Atendiendo a estos valores, las condiciones térmicas definen el clima ourensano como de templado sin grandes contrastes térmicos, con temperaturas

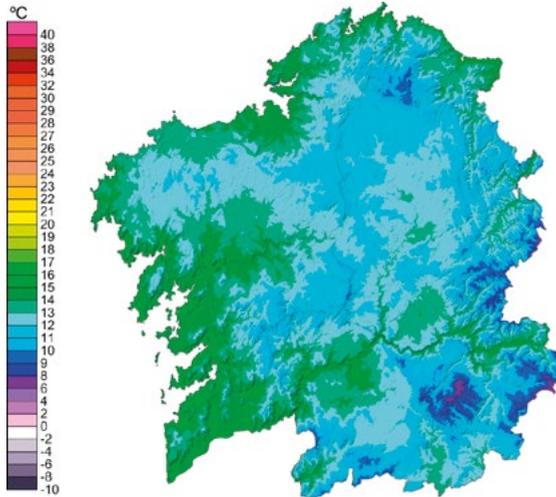
suaves en invierno y cálidas en verano. Las precipitaciones se sitúan entre los 750 mm y los 800 mm anuales y en 119 días de media, con una concentración de las lluvias en invierno.

Llegados a este punto existen tantos tipos de clasificaciones climáticas como autores, debido a la gran cantidad de elementos meteorológicos que se pueden tomar como base: temperatura, precipitación, aridez, etc. como se pretende hacer una exhaustiva descripción, se utiliza la diseñada por Pérez Alberti (1982) que divide a la provincia de Ourense en tres dominios climáticos:

- **Oceánico- Mediterráneo:** engloba las áreas analizadas como valles fluviales y que se caracterizan por tener las temperaturas medias más altas de la provincia, con meses invernales fríos y veranos de altas temperaturas. La amplitud térmica ronda los 15° C y las precipitaciones son escasas. Destacan las nieblas abundantes y persistentes.
- **Oceánico-continental:** Lo encontramos en las depresiones y se caracteriza por inviernos fríos y veranos templados. Disminuye la amplitud térmica y aumentan considerablemente las precipitaciones en un par de meses al año.
- **Oceánico de montaña:** es el dominio característico de las sierras. Las temperaturas medias son más bajas, con inviernos fríos que pueden llegar a tener temperaturas medias bajo cero, por lo tanto existe abundancia de heladas y veranos frescos. La amplitud térmica estaría en los 14,6° C. En este dominio se produce una mayor cantidad de precipitaciones, llegando a superar los 2000 mm anuales.

Según el informe meteorológico del último quinquenio concluido de Meteogalicia, el valor de la temperatura media en Galicia es casi un grado (1.0°) superior al valor medio en el periodo de 1971-2000, destacando especialmente los meses de noviembre y diciembre, mucho más cálidos que lo propio de esta época. La temperatura media en la provincia de Ourense en dicho quinquenio fue de 15,2 grados centígrados (Imagen 3), pero se debe destacar que Ourense sufre una fuerte estacionalidad. En los meses de verano supera los 20 grados y en los meses de invierno no llega a los 10 grados.

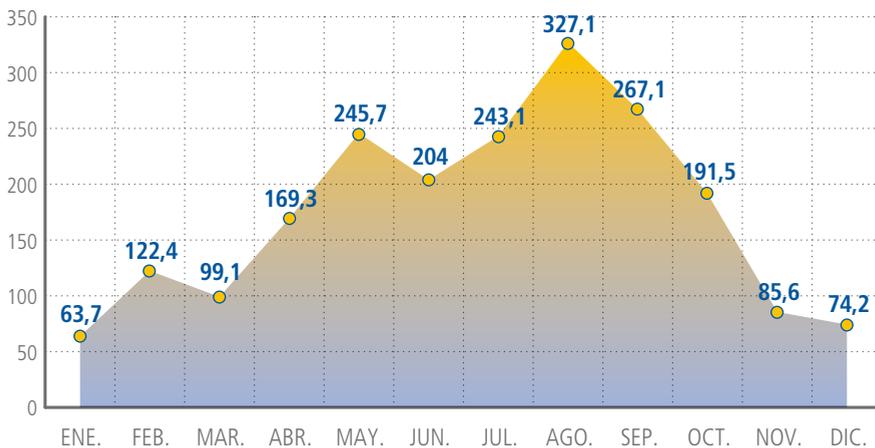
Imagen 3. **Temperatura media en Galicia en el quinquenio**



Fuente: Informe Climatológico de Meteogalicia, 2017.

En cuanto a las horas de sol registradas en el año 2018, la provincia de Ourense alcanzó un total de 2092,8 horas de sol (126,8 horas menos que en 2015), donde destaca que en el mes de enero registró 63 horas de sol mientras que en el mes de julio llegó a las 243 horas de sol. Existe una diferencia considerable entre los meses de invierno y los meses de verano, como se puede observar en el gráfico 20.

Gráfico 20. **Número de horas de sol/semana por meses en Ourense en 2018**



Fuente: elaboración propia a partir de datos del IGE, 2018.

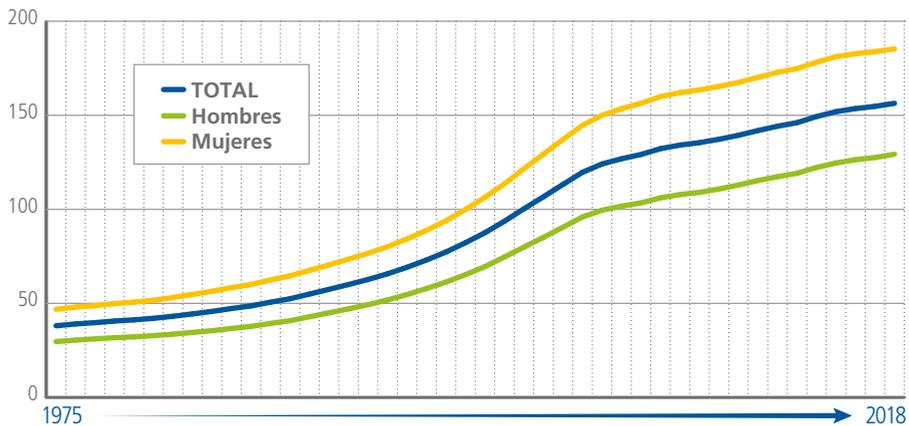
1.3. Demografía

1.3.1. La población en Galicia

Desde los años sesenta hasta la actualidad fueron muchos los investigadores sociales que se ocuparon de estudiar las características demográficas y socioeconómicas de la sociedad gallega en su conjunto. Entre las que destaca como denominador común, la ruralidad de Galicia basándose en los altos niveles de ocupación agraria y en la dispersión en cuanto al asentamiento de la población en núcleos de reducido tamaño y base económica ligada al sector primario. Y en segundo lugar, también coinciden en destacar el contraste geográfico entre Galicia Occidental densamente poblada, más desarrollada, urbana e industrial frente a la Galicia Oriental e interior con escasa población y una densidad demográfica muy reducida y que a la vez sufría un éxodo migratorio continuado.

El envejecimiento de la población unido a un descenso del número de nacimientos (en ningún caso las etapas de aumento de natalidad fueron capaces de compensar la pérdida poblacional de aquellas con retroceso demográfico), hace que a día de hoy Galicia presente una grave amenaza en términos demográficos (gráfico 21).

Gráfico 21. Índice de envejecimiento de Galicia 1977-2017

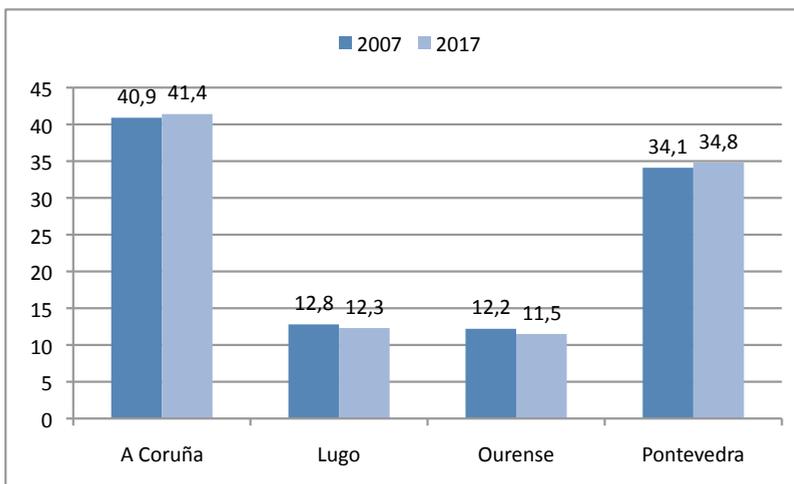


Fuente: IGE, 2017.

El crecimiento de la población gallega entre 1900 y 2017 fue del 38%, cifra que debemos considerar moderada si la comparamos con el incremento vivido en el conjunto del Estado, que en el mismo período fue del 120% según los datos del IGE. Por otra parte, ese aumento del número de habitantes en Galicia no fue uniforme ni en el tiempo ni el en espacio, habiendo una clara divergencia en la evolución que vivieron las provincias occidentales, con un dinamismo mucho más notable respecto de las orientales. Además, es necesario indicar que existieron dos fechas clave a lo largo del período para la demografía gallega. La primera es 1950, momento a partir del cual lo que hasta ese momento había sido un crecimiento pequeño pero continuo, se convirtió en estancamiento. La otra es 2010, momento en el que por primera vez se da un decrecimiento generalizado de la población en el conjunto de Galicia.

Si en el año 2007 la población gallega representaba el 6,12% de la población española, en el año 2017 este porcentaje disminuye hasta el 5,82%. Si tenemos en cuenta la población en Galicia en las cuatro provincias, Lugo y Ourense continúan perdiendo representatividad frente A Coruña y Pontevedra que siguen aumentando la proporción de su población (gráfico 22).

Gráfico 22. Porcentaje de población de cada provincia gallega con respecto a la población total de la Comunidad



Fuente: elaboración propia a partir de datos del IGE, 2017.

Se puede apreciar en la población gallega, una progresión hacia el envejecimiento y las bajas tasas de natalidad y fecundidad. La esperanza de vida está entre las más elevadas del mundo (79,6 para los hombres y 86,03 para las mujeres en 2017).

En 2015 Galicia lideraba la caída de la población rural en España, los Ayuntamientos pequeños perdían una media de 25 habitantes por día. La población tiende a concentrarse, de modo que el 73% reside en un tercio de los Ayuntamientos (86) y el 27% en los restantes (230). Con respecto a los movimientos migratorios, Galicia dejó de ser un país de emigrantes y paso a ser receptor de inmigración. Desde los inicios del siglo XXI comienzan a regresar a Galicia numerosos descendientes de antiguos emigrantes gallegos y se asientan nuevos inmigrantes procedentes de América Latina, África y de los países del este europeo.

Existe un fuerte desequilibrio en la distribución gallega, que se concentra en la costa de las provincias occidentales (eje Ferrol-Tui) y viven en ciudades y villas próximas a las ciudades y que actúan como ciudad-dormitorio respecto a estas. En el sistema urbano gallego destacan dos metrópolis regionales —Vigo y A Coruña— y cinco ciudades de tamaño medio: Santiago de Compostela, Ourense, Lugo, Ferrol y Pontevedra. La mayor urbanización está localizada en tres áreas: el corredor Ártabro (Coruña-Ferrol), el eje Santiago- Vilgarcía y las Rías Baixas.

1.3.2. Ourense en el ámbito regional

La población de la provincia de Ourense, igual que la de Lugo, fue en aumento hasta 1940, según datos de la Fundación BBVA, pero a partir de dicha fecha empezó un descenso generalizado en ambas provincias. En 1900 vivía más gente en Ourense que en la actualidad, llegando a registrarse a principios del siglo XX, 419.655 habitantes, 110.000 personas más que en 2017. Siguiendo el estudio BBVA, observamos que en 1900 Ourense representaba un 20,2 % de Galicia y un 2,2 % de la población de España, en 2017 estos porcentajes son de 11,5% y de 0,7%.

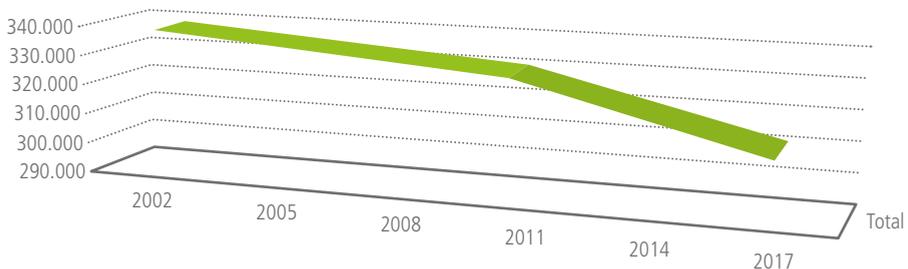
1.3.3. Demografía en Ourense y provincia

Según la información del padrón municipal, la población ourensana asciende a 309.314 habitantes a 31 de diciembre de 2018. Lo que supone una pérdida de 35.943 habitantes en comparación con la población a 1 de enero de 2001. Descenso que se concentra especialmente en el último quinquenio al sufrir una pérdida de 5.952 habitantes en el periodo 2001-2006; de 5.414 habitantes en el periodo 2006-2011 y de 20.918 habitantes en el tramo 2011-2018.

Evolución de la población en Ourense

En el gráfico 23, observamos cómo la población de la provincia de Ourense disminuye lentamente desde el año de referencia (2002), una tendencia que se viene dando en el último tercio del siglo XX. La provincia de Ourense alcanzó los 467.903 habitantes en 1960, su máximo histórico.

Gráfico 23. Evolución de la población de Ourense años 2002-2017



Fuente: elaboración propia a partir de datos de INE, 2017.

En 2018 la provincia de Ourense continúa perdiendo población, una constante en los últimos años. La población de la provincia a 1 de enero de 2018 experimentó un decrecimiento del 1,16% respecto al inicio del 2015. En la tabla 17 se compara las diferentes unidades poblacionales de la provincia de Ourense con el resto de provincias de Galicia así como el resto del territorio nacional.

Tabla 17. Distribución de unidades poblacionales (2018)

| | España | Galicia | A Coruña | Lugo | Ourense | Pontevedra |
|----------------------|--------|---------|----------|-------|--------------|------------|
| Áreas | - | 20 | 6 | 4 | 4 | 6 |
| Comarcas | - | 53 | 3 | 13 | 12 | 10 |
| Ayuntamientos | 8.124 | 313 | 93 | 67 | 92 | 61 |
| Entidades colectivas | 4.907 | 3.771 | 926 | 1.264 | 915 | 666 |
| Entidades singulares | 61.778 | 30.347 | 10.580 | 9.816 | 3.703 | 6.248 |
| Núcleos de población | 37.356 | 10.400 | 4.093 | 1.336 | 2.609 | 2.362 |
| Diseminados | 40.712 | 20.711 | 6.551 | 8.636 | 1.209 | 4.315 |

Fuente: elaboración propia a partir INE (censos 2017, padrón 2018).

El fraccionamiento de los asentamientos de poblaciones es uno de los trazos territoriales más curiosos de la comunidad gallega. De esta forma, Galicia concentra 3.771 entidades colectivas de las 4.917 existentes en todo el territorio nacional (76,8%), y en la provincia de Ourense están 915 (18,6%). En la tabla también observamos que Ourense cuenta con 3.703 entidades singulares de las 61.778 que existen en España (6%). El 50,90% de los núcleos diseminados de España se encuentran en Galicia, y en Ourense 1.209.

Distribución de la población por sexo y edad

Según los datos del INE a 1 de enero de 2018, la edad media de la población residente en Ourense es 50,49 años, 3,5 años superior a la media de Galicia (47,00 años), pero la diferencia se duplica cuando la comparamos con la media de edad

de la población española (43,18 años), más de 7 años de diferencia. Estas variables presentan diferencias claras según el sexo, donde la media de edad de los hombres es de 41,8 años mientras que la de las mujeres es de 44,4 años.

La Tabla 18 compara a 2017 por sexo con los resultados de Ourense, Galicia y España.

Tabla 18. Distribución de la población por sexo; comparativa estatal-autonómica-provincial (2018)

| | Total | Hombres | Mujeres |
|---------|-------|---------|---------|
| España | 43,18 | 41,88 | 44,43 |
| Galicia | 47,00 | 45,36 | 48,54 |
| Ourense | 50,49 | 48,78 | 52,08 |

Fuente: elaboración propia a partir de datos del INE (2018).

Uno de los principales problemas que tiene España en la actualidad es el envejecimiento de su población. En Ourense, ese problema se agrava de forma considerable, como ponen de manifiesto los indicadores estimados. En el año 2018, la población de la provincia de Ourense de edad más avanzada (≥ 65 años), supera en términos absolutos y relativos a la población joven (< 19 años). Hechos como la emigración y la baja natalidad están detrás de este resultado.

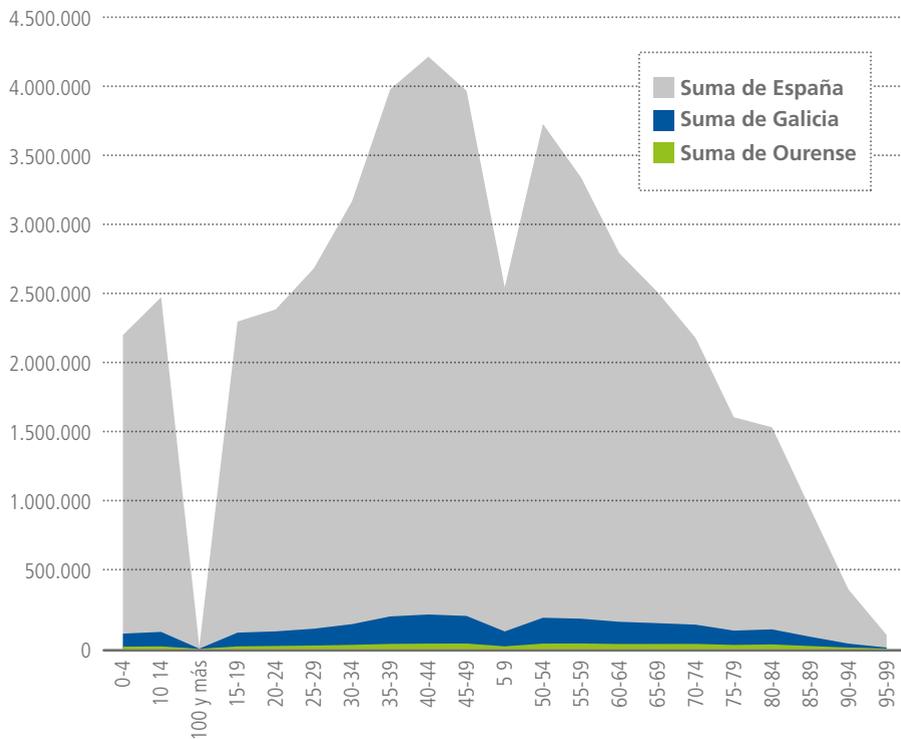
Población por grupos de edad

La población entre 16 y 65 años supone el 57,9% (2018) de la población total de Ourense, representando un porcentaje algo más de dos puntos y medio inferior del que suponía en el año 2006. En el conjunto de Galicia la población en dicho intervalo de edad se sitúa cuatro puntos por encima del porcentaje ourensano, 61,9 %.

El porcentaje de población por encima de los 65 años se sitúa en el 30,9% en Ourense y en el 24,6% en Galicia (-6,3 puntos en Ourense), experimentando aquella un crecimiento considerado en comparación con el porcentaje que tenía en 2006.

Por lo que respecta a la población de menos de 16 años, se observa tanto en Ourense como en Galicia un ligero incremento de su porcentaje en el total de la población, situándose en el 11,2% y en un 13,5% respectivamente (Gráfico 24).

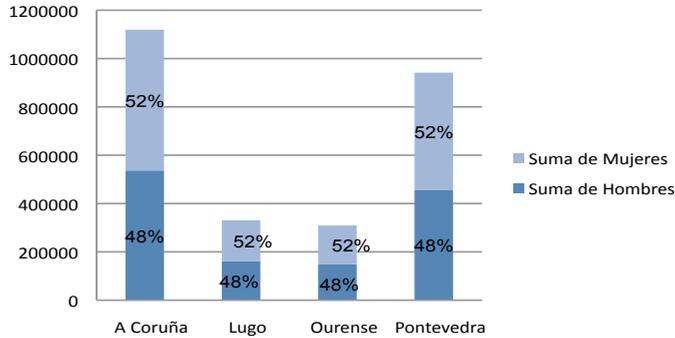
Gráfico 24. Población por grupos de edad (2018); comparativa estatal-autonómica-provincial



Fuente: elaboración propia a partir de los datos del INE (censar y padrón, 2018).

Como se aprecia en el Gráfico 25, la distribución de la población por sexo se mantiene en 52% para mujeres y 48% para hombres en toda la comunidad autónoma gallega, al margen del tamaño de la población, el cual difiere sustancialmente de una provincia a otra.

Gráfico 25. Tamaño de la población por provincias y distribución por sexo en 2018

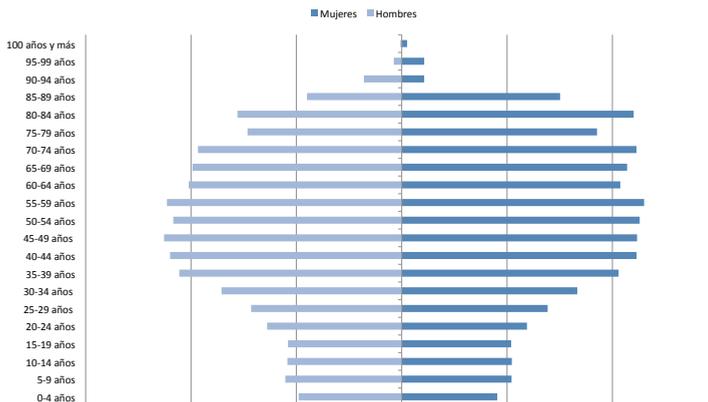


Fuente: elaboración propia a partir de datos del IGE, 2018.

Pirámide de población

La pirámide de población de la provincia de Ourense, refleja con claridad la intensificación del proceso de envejecimiento de la población, con una notable reducción de la base de la pirámide y el ensanchamiento de la parte superior. De modo que la población de los tramos de edad más altos supera a los tramos de gente joven (ver detalle por grupos de edad). Por sexos, se observa un cambio de tendencia de 50 y 54 años; así mientras hasta los 50 años el número de hombres superaba el número de mujeres en todos los tramos, a partir de esa edad el número de mujeres es superior al de los hombres (gráfico 26).

Gráfico 26. Pirámide de población Ourense (2017)



Fuente: elaboración propia a partir de datos del IGE (2017).

La población de la provincia de Ourense, igual que en Galicia y el resto del Estado Español se reparte equitativamente entre ambos sexos, aunque si es cierto que las mujeres representan un ligero porcentaje superior como se puede apreciar en el gráfico 26.

Índice de envejecimiento

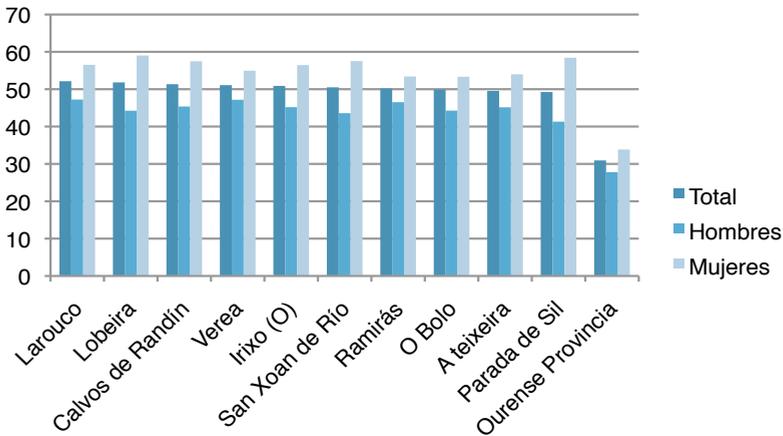
La población mayor de 65 años en la Comunidad gallega supera en más de 11 puntos porcentuales a los menores de 16, y en algunos ayuntamientos los jubilados representan un tercio del padrón. El índice de envejecimiento, que mide la evolución de este colectivo en relación a cada 100 menores de edad, alerta de la sangría demográfica entre la población gallega. En el año 2018, en Galicia se contabilizaban por cada 100 menores de 20 años más de 157 personas mayores de 64 años.

El año 2000 marcó el punto de inflexión y un cambio de tendencia hacia un país más envejecido. Desde entonces, la tasa de envejecimiento sube año tras año hasta llegar a su máximo histórico actual.

Todas las provincias gallegas, salvo Pontevedra, se sitúan entre las más envejecidas de España. Destaca Ourense con la tasa de longevidad más elevada de toda España, con un 292,1 puntos, lo que significa que se contabilizan en la provincia casi el triple de personas mayores de 65 años que jóvenes. Lugo se sitúa en el tercer lugar a nivel nacional, solo por detrás de Ourense y de Zamora (280). A Coruña cierra la lista de las diez provincias españolas más envejecidas, con una tasa del 180.

En el gráfico 27 se analizan los diez municipios de la provincia con un mayor porcentaje de población con más de 65 años, donde destacan el ayuntamiento de Larouco, con un 51,82% de envejecimiento, seguido de Calvos de Randín con un 51,34%, Verea con 51,08%, y ayuntamientos como O Irixo, San Xóan de Río, Ramirás, O Bolo, A Teixeira y Parada de Sil que están alrededor del 50% de envejecimiento de su población en el año 2018.

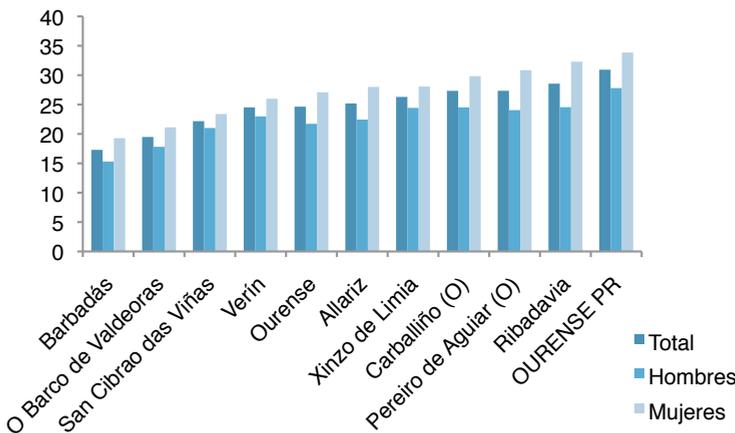
Gráfico 27. Municipios ourensanos con porcentaje de población mayor de 65 años



Fuente: elaboración propia a partir de datos del IGE (2018)

En el gráfico 28, figuran los Ayuntamientos con un menor porcentaje de envejecimiento poblacional, destacando el caso de Barbadás, Ayuntamiento limítrofe con la capital, quien tiene un menor porcentaje con un 17,29% (efecto ciudad-dormitorio de la capital), seguido de las principales villas como O Barco de Valdeorras (19,48%), San Cibrao das Viñas (22,17%) o Verín con 24,52%. Destaca en esta gráfica la capital provincial, con un 24,62% de envejecimiento de su población.

Gráfico 28. Municipios con menor porcentaje de envejecimiento poblacional

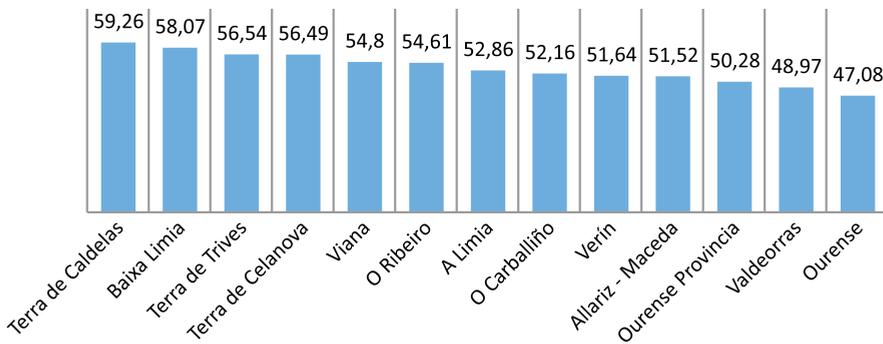


Fuente: elaboración propia a partir de datos del IGE (2018).

Edad media por comarcas

A 31 de diciembre de 2017, solo dos comarcas de la provincia: Ourense (159,10) y Valdeorras (197,44), presentan un índice de envejecimiento inferior al conjunto de la provincia (234), cifras todas ellas, por encima del índice de envejecimiento de Galicia (154,77). Cinco comarcas ourensanas alcanzan un índice de envejecimiento superior a los 400 puntos de porcentaje: Viana (455,49): Terra de Celanova (519,06): Terra de Trives (510,28): Terra de Caldelas (786,9) e a Baixa Limia (770), tal y como se aprecia en el gráfico 29.

Gráfico 29. Edad media por comarcas



Fuente: elaboración propia a partir de datos del IGE (2017).

1.3.4. Distribución municipal de la población

La población de todas las comarcas de la provincia en 2017 presenta un decrecimiento. Si comparamos el último dato de población comarcal respecto al que tenían en el año 2000 solo la comarca de Ourense logra evitar la caída, con un crecimiento que no llega al 2%. El decrecimiento es especialmente significativo en las comarcas de Viana, Baixa Limia, Terra de Caldelas, O Ribeiro e Terra de Celanova. La población de todas estas comarcas decrece más de 11 puntos si dicha comparación se realiza con la población que tenían en el año 2010 y en más de 20 puntos si la comparación se hace con el año 2000.

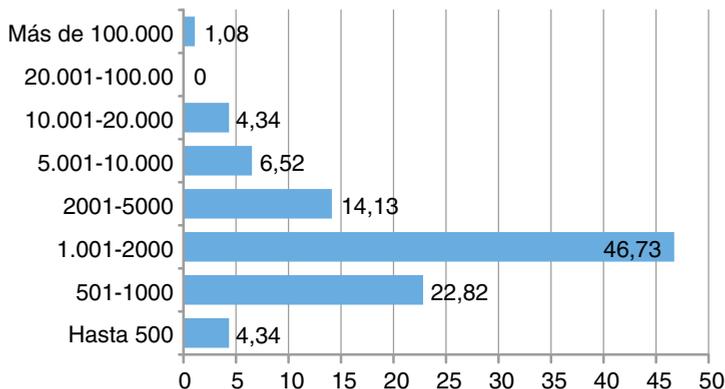
La Comarca de Ourense concentra el 46,2% de la población en la provincia de Ourense en 2017, siendo la única en la que se ve como su peso específico crece en

este intervalo temporal. Las comarcas que ven disminuir su relevancia poblacional, con respecto a la que tenían en el año 2000, en mayor grado son las de Terra de Celanova (5.551 habitantes menos); O Ribeiro (-4.581 habitantes); A Limia (-4.574 habitantes); O Carballiño (-3.681 habitantes); A Baixa Limia (-3.159 habitantes); Verín (-3.473 habitantes); Valdeorras (-2.918 habitantes); Viana (-2.300); Terra de Caldelas (-1.720); Terra de Trives (-1.991) e Allariz-Maceda (-1.494).

Sesenta y ocho de los noventa y dos ayuntamientos ourensanos poseen una población igual o menor de los 2.000 habitantes, lo que supone un porcentaje del 74% de los municipios de la provincia. 81.100 ourensanos residen en estos Ayuntamientos lo que supone un porcentaje del 26% de la población provincial, una cifra muy superior a la que representa los habitantes de los Ayuntamientos de este tamaño, tanto en el conjunto del Estado (5,6%) como en Galicia (5,3%).

Destacar la ausencia de Ayuntamientos en la provincia entre 20.000 y 100.000 habitantes, lo que hace que mientras en el conjunto de Galicia la población que reside en los Ayuntamientos de más de 20.000 habitantes concentre más del 50% de la población, en Ourense la población en esta tipología de Ayuntamientos quede en casi 20 puntos por debajo. Según los datos del INE, el 88% de los Ayuntamientos de Ourense, se encuentra en el ejercicio de 2017 en el tramo de población de 0 a 5.000 habitantes, como se observa el gráfico 30.

Gráfico 30. Municipios por tramos de población en valor porcentual (2017)

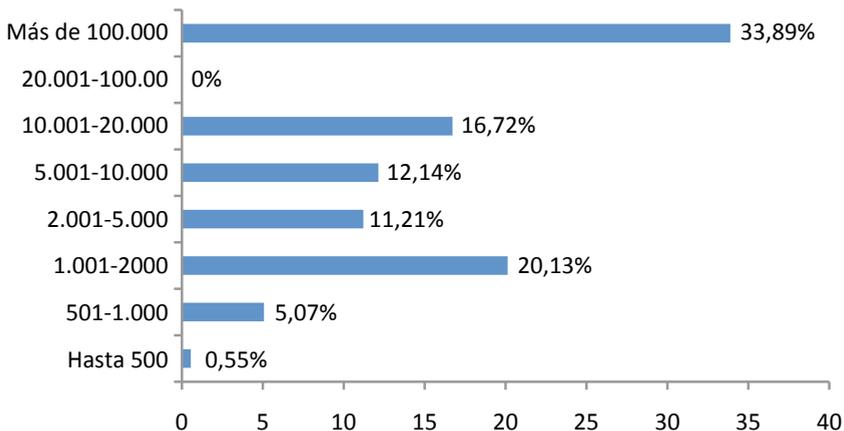


Fuente: elaboración propia a partir de datos del IGE (2017).

Observando el gráfico 30 vemos que solamente el 1,08% de los municipios de la provincia tienen más de 100.000 habitantes. Su capital. Las principales villas de la provincia como Verín, O Carballiño, O Barco y Barbadás se encuentran en el tramo de 10.001-20.000 habitantes que representan un 4,34% de los municipios de la provincia. En conclusión, los municipios de la provincia se concentran por debajo de los 5.000 habitantes, por debajo de la media gallega y española.

El gráfico 31 se analizan los habitantes en función del tamaño de su Ayuntamiento, observando que, el 33,17% de la población reside en la capital mientras que solo el 0,55% lo hace en municipios de menos de 500 habitantes. El mayor porcentaje de población, el 66%, vive en municipios de hasta 20.000 habitantes. Si tenemos en cuenta el volumen de población total que vive en Ayuntamientos más pequeños, es relativamente inferior en comparación con el elevado peso en el total de los municipios.

Gráfico 31. **Porcentaje de habitantes por tamaño municipal en Ourense (2017)**

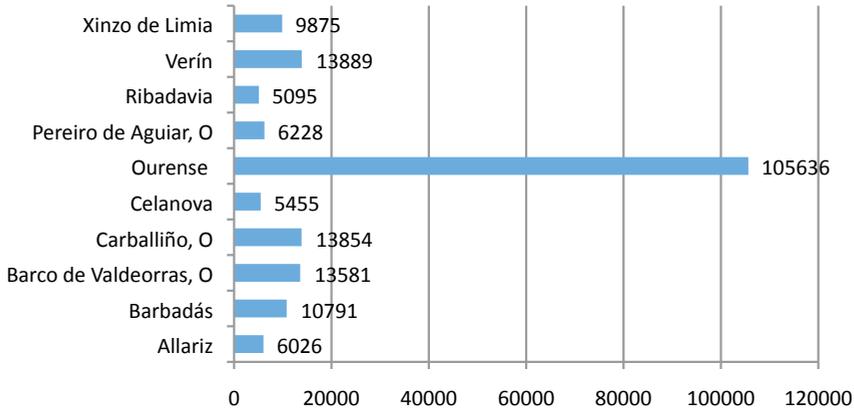


Fuente: elaboración propia a partir de datos del IGE (2017).

A lo largo del siglo XX la población tendió a concentrarse en el territorio, tanto a nivel estatal, como en el caso de la provincia de Ourense (gráfico 32) o Galicia. Si se analiza el caso de la provincia de Ourense, vemos que la población también se concentró en unos pocos municipios, resaltando entre todos el caso de la capital, con el 34% de la población. Los diez municipios más poblados de la provincia suman 185.335 habitantes, casi el 60% de la población total. Después de la capital, aunque a gran distancia, se encuentra la villa

de Verín con 13.889 habitantes, seguido de O Carballiño con 13.854 habitantes, O Barco de Valdeorras con 13.581, y entorno a los 10.000 habitantes Barbadás y Xinzo de Limia.

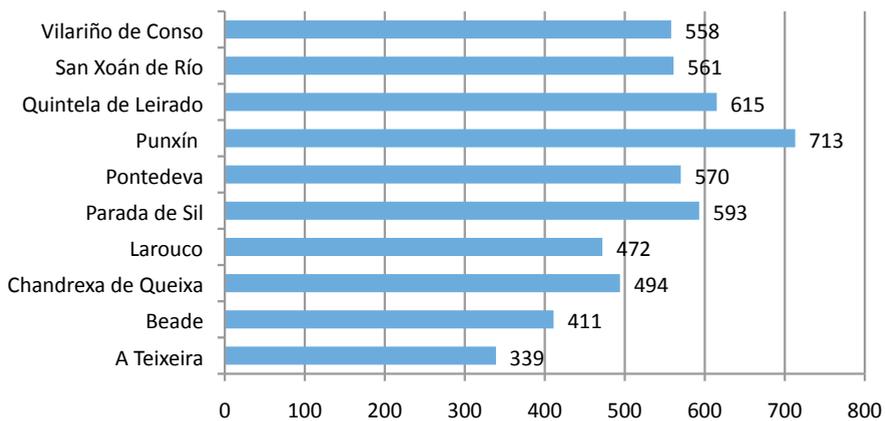
Gráfico 32. **Municipios con mayor concentración de población en Ourense (2017)**



Fuente: elaboración propia a partir de datos del INE (2017).

En la parte opuesta, están los municipios más pequeños que progresivamente se han hecho de menor tamaño con el paso de los años. Destacamos A Teixeira con 339 habitantes, seguido de Beade con 411 y Larouco y Chandexa de Queixa que sobrepasan ligeramente los 470 vecinos. Son varios los territorios municipales de la provincia que progresivamente se están quedando sin población (gráfico 33).

Gráfico 33. **Municipios con menor concentración de población en Ourense (2017)**



Fuente: elaboración propia a partir de datos del INE (censos y padrón, 2017).

A 1 de enero de 2017 apenas siete Ayuntamientos presentaban una población igual o superior a la que tenían un año antes, Allariz (+1,65 %), Arnoia (+1,09 %), Barbadás (+1,4 %), Gudiña (A) (1,1 %), Parada de Sil (+0,16 %), Ribadavia (+0,53 %), San Cibrao das Viñas (+1,38). De estos tan solo Barbadás (+13,97%), San Cibrao das Viñas (+16,73%) y Allariz (+1,96%) superan la población que tenían en el 2010.

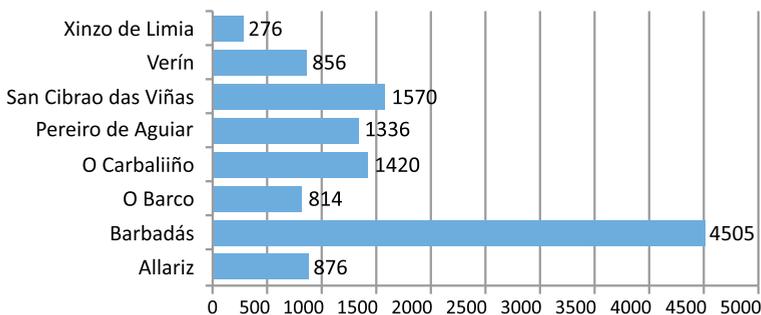
1.3.5. Evolución de la población de los municipios

Si se tienen en cuenta los datos registrados en el INE, desde que este empezó a publicarlos, vemos como la provincia de Ourense ha perdido 35.318 habitantes, lo que se puede traducir en una media de 1.766 personas al año en los últimos 20 años.

Tomando como referencia lo que va de siglo, vemos como la provincia perdió 33.561 personas en el período de referencia, esto se traduce en un crecimiento de las tasas acumulativas negativas. La provincia de Ourense en el año 2000 contaba con 345.241 habitantes, que año tras año los ha ido perdiendo hasta en el año 2018 cayendo a 310.000 habitantes.

En el Gráfico 34 vemos como en este siglo, solo 8 municipios de la provincia registraron variaciones positivas de población. Barbadás es el municipio que más población incrementa en este período, con 4.505 habitantes más, seguido de San Cibrao das Viñas con 1.570, O Carballiño con 1.420, O Pereiro de Aguiar con 1.336 habitantes.

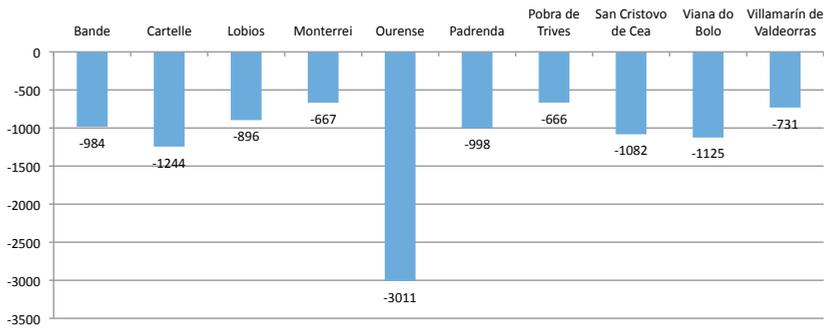
Gráfico 34. Municipios con mayor incremento de población (2017)



Fuente: elaboración propia a partir de datos del INE (2017).

Teniendo en cuenta el mismo período de referencia, 2000-2017, el gráfico 35 analiza los municipios que más población perdieron. La ciudad de Ourense es la que más habitantes pierde, un total de 3.011, entre 2000 y 2017. Seguido de Cartelle que pierde 1.244 habitantes, Viana do Bolo con 1.125 personas menos. Un dato insólito, 84 municipios pierden población en estos 15 años, el 91,3%.

Gráfico 35. Municipio con mayor pérdida de población (2017)

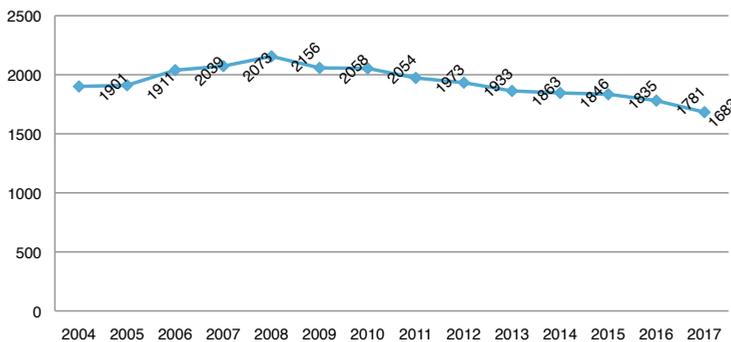


Fuente: elaboración propia a partir de datos del INE (2017).

1.3.6. Movimiento natural de población

Con respecto a la natalidad, tal y como se observa en el gráfico 36, el número de nacimientos registrados en España en 2017 es el más bajo desde 1999, mientras que el de defunciones es el más alto desde 1976.

Gráfico 36. Evolución de los nacimientos en la provincia de Ourense en el período 2004-2017



Fuente: elaboración propia a partir de datos del INE (2017).

Durante el año 2017 se registraron en la provincia de Ourense 1.683 nacimientos y 4.631 defunciones, según datos del INE (gráfico 36). Las cifras constatan la tendencia que desde las décadas finales del pasado siglo define la demografía ourensana: el envejecimiento de la población (véase análisis de convergencia). Esta dinámica provoca el doble efecto que subrayan los datos: una caída sostenida de la natalidad y el descenso de la población. En 2005, la relación era 2,45 muertes por cada nacimiento; en 2017, 2,75.

La provincia resiste la terrible crisis demográfica que señala el movimiento natural de la población, recibiendo contingentes de no nacidos en Ourense. El grupo de personas entre los 25 y 35 años de edad se redujo, en ese mismo período, casi un 18%. En Ourense residen en la actualidad un 40% menos de españoles de los que aquí nacieron.

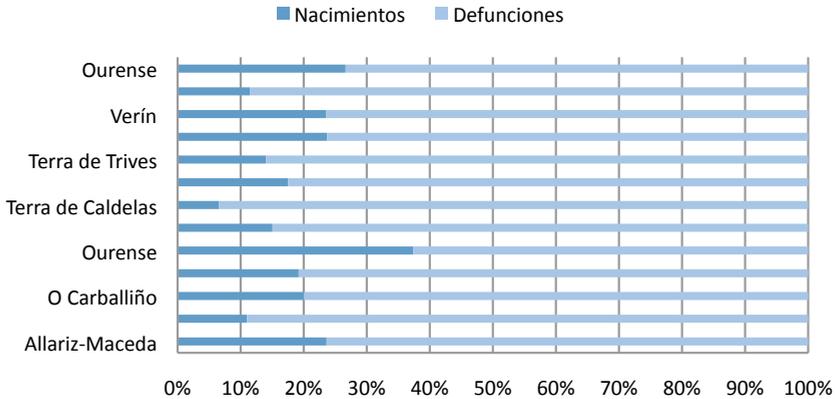
La reducción del segmento de población joven tiene evidentes consecuencias para la fecundidad (la tasa de natalidad se situó en 2018 en 4,82 bebés por cada mil habitantes, el peor registro desde que se inició la serie en 1975) y la natalidad. Y también tiene un fuerte impacto económico, empezando por las tasas de nupcialidad y la creación de nuevos hogares.

La caída vegetativa en el quinquenio 2011-2015 fue la segunda peor en tres décadas, en los 92 ayuntamientos de la provincia hay más defunciones que nacimientos. Nacieron 814 niños, pero el número de defunciones fue de 1.207 personas, según el INE.

Como se observa en el gráfico 37, en el año 2017 los datos no son más alentadores, ya que fallecieron 4.631 personas mientras solo nacieron 1.683 niños, por lo que el saldo vegetativo tuvo un resultado negativo: -2.948. En ayuntamientos como Beariz, O Irixo, Calvos de Randín, Gomesende, Vereia, San Xoan de Río o A Gudiña no hubo ningún nacimiento en todo 2017.

Desde 1980, Ourense tiene más muertes que nacimientos sin interrupción, con una diferencia que se acrecienta año a año. Cierra el ejercicio de 2018 con 96.390 personas mayores de 65 años y 30.818 menores de 14 años según los datos del INE.

Gráfico 37. Nacimientos y defunciones en la provincia de Ourense (2017)

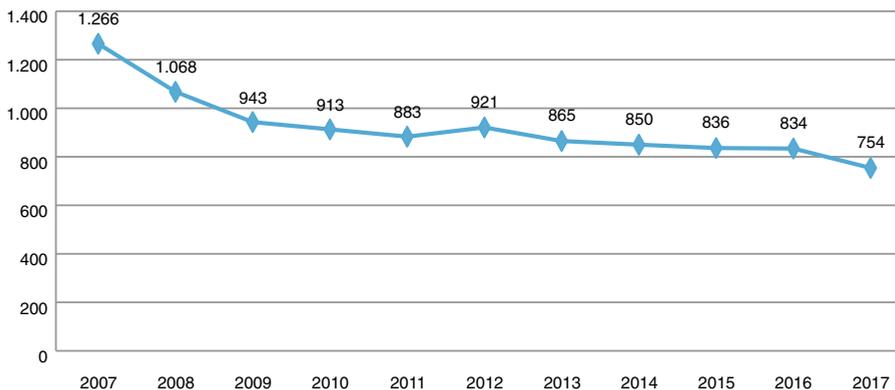


Fuente: elaboración propia a partir de datos del INE (2018).

1.3.7. Evolución de los matrimonios en la provincia de Ourense (período 2007-2017)

En los últimos años, la sociedad ha sufrido una evolución constante, que se representa en la transformación de las tradiciones y prácticas más comunes de la vida cotidiana. Un hecho que ha experimentado un cambio importante con el paso del tiempo y de alternancias sociales en la provincia de Ourense, ha sido el matrimonio. En el gráfico 38 se analiza la evolución que han tenido el número de matrimonios en la provincia.

Gráfico 38. Evolución del número de matrimonios en Ourense (2017)



Fuente: elaboración propia a partir de datos del INE (2017).

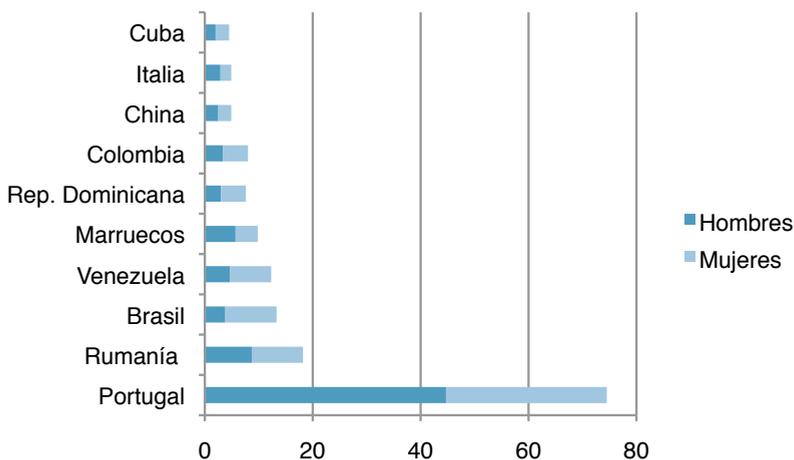
En 2004 en la provincia se realizaron 1.178 matrimonios, llegando a las 1.266 bodas en el año 2007, mientras que en el pasado 2017 tan solo se realizaron 754 enlaces matrimoniales. Los matrimonios registrados en la provincia en la última década han sufrido un descenso del 36,41% según los datos del IGE. Un aspecto no menos importante que influye de manera importante en el descenso de matrimonios es la despoblación y envejecimiento de la provincia en las últimas décadas.

1.3.8. Población extranjera en Ourense provincia, comparado con Galicia y España. 2017

La provincia de Ourense, registró en el 2017 13.104 personas de otra nacionalidad, lo que representa el 4% del censo provincial. En el caso de Galicia, las personas que nacieron en otro país es de 92.062 personas (3,4%), y en España de 4.719.418 personas (10,11%).

Portugal es el país que más ciudadanos extranjeros aporta a la provincia, concretamente más de un tercio entre este colectivo: 4.705. Le siguen Rumanía, Brasil, Venezuela y Marruecos como nacionalidades más presentes en su censo (gráfico 39).

Gráfico 39. Población extranjera en Ourense provincia, comparado con Galicia y España. 2017

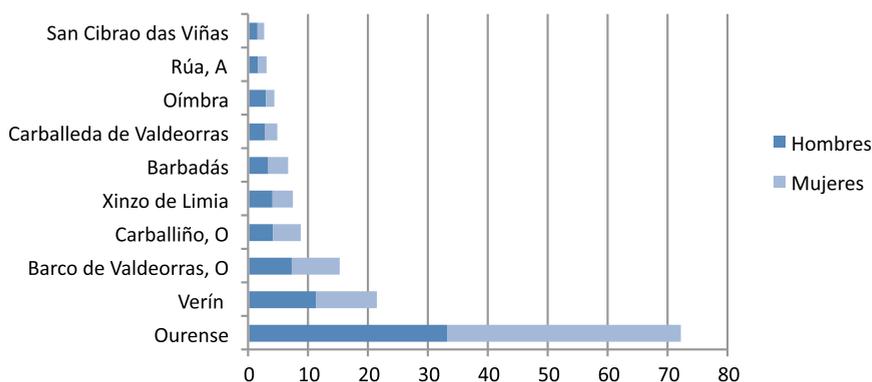


Fuente: elaboración propia a partir de datos del INE (2017).

En el año 2010, en Galicia, había 36 municipios cuya población extranjera superaba el 5 % del total de su población, mientras que en 2017 se desploma casi a la mitad, 20 ayuntamientos. En términos generales la población de Galicia disminuyó un 0,37%, mientras que el descenso de extranjeros empadronados en la comunidad fue del 0,88%, más del doble.

De los 20 ayuntamientos en Galicia, que aún tienen más del 5% de sus habitantes con nacionalidad extranjera, 12 pertenecen a la provincia de Ourense. Ourense capital registra un 36% de población extranjera en su padrón municipal, de los cuales 33% corresponde a hombres y 39% a mujeres. Seguido muy de lejos por la villa de Verín con 10,7% de su población, O Barco de Valdeorras con un 7,6%, Carballiño con un 3,6% o Barbadás con un 3,3% de su población (gráfico 40).

Gráfico 40. **Municipios con mayor índice de población extranjera**



Fuente: elaboración propia a partir de datos del INE (2017).

1.3.9. Escenografía demográfica

Entre las principales ciudades de Galicia, Ourense permanece como la tercera más poblada y aguanta por encima de los 105.000 habitantes.

A 1 de enero de 2017 diez Ayuntamientos presentan una población igual o superior a la que tenían en el año 2016. Los 82 municipios restantes perdieron población durante

el 2016. El descenso más elevado en términos absolutos lo protagonizó el Concello de Ourense que perdió 257 personas, O Barco (-180), Verín (-142) y Xinzo de Limia (-129).

El ranking por población en la provincia no varía, con Ourense en primera posición, seguido de Verín, O Carballiño, O Barco de Valdeorras, Barbadás y Xinzo de Limia. Este último no se mantuvo entre los municipios con más de 10.000 habitantes por primera vez desde al año 2007, al registrar un padrón de 9.875 personas.

Por encima de los 5.000 habitantes nos encontramos con los Ayuntamientos de Pereiro de Aguiar, Allariz, Celanova, San Cibrao das Viñas y Ribadavia.

INE (2017) presentó una **proyección demográfica** en cifras nada esperanzadoras para la provincia ourensana en el horizonte 2016-2031. Estima que en el año 2031 Ourense tendrá 39.741 habitantes menos que actualmente (de 314.835 censados se pasaría a 275.094), lo que representa una caída del 12,62%.

En la actualidad en Ourense ya son 2.800 personas más las que fallecen que las que nacen al año, en el 2030 se llegará a los 3.037 muertos más que los nacidos. En tres lustros, los residentes en la provincia celebrarán un 29,78 % de nacimientos menos. Se da el caso que para el 2031 las defunciones también habrán caído, pero solo un 6,33 % y empujadas por el descenso poblacional.

Este escenario también afecta al envejecimiento. En tres lustros, serán casi 100.000 los ourensanos mayores de 65 años. Con un crecimiento respecto a ahora del 5,6% sobre el total, más de uno de cada tres censados en la provincia superará esa edad en el 2031.

Por el otro lado de la pirámide poblacional, la cifra de ourensanos menores de 21 años caerá por debajo de la barrera de los 40.000 a partir del 2028.

El número de hogares en los que vive una sola persona en Ourense aumentarán un 16,28% en los próximos quince años. Esta es una de las conclusiones de la proyección de Hogares 2016-2031 del INE. Este crecimiento supone que, en quince

años, habrá en la provincia 42.825 ourensanos que vivirán en un hogar unipersonal, el un 33,59% del total. Por el contrario, las viviendas con cinco o más residentes verán reducida sensiblemente su presencia, de 5.541 a 2.944 hogares.

1.3.10. Conclusiones

El estudio demográfico pone de manifiesto el mayor problema de la provincia, la dificultad para asentar población en su territorio. Circunstancia que se manifiesta como una constante en el tiempo y que además se expande hacia el futuro. La falta de sostenibilidad vital es, por tanto, la gran preocupación y el reflejo explícito de todas sus debilidades.

A ello, se une el fraccionamiento del asentamiento de la población, donde tanto Galicia como Ourense presentan una cifras sin parangón, tanto en número de entidades colectivas como singulares. Si al envejecimiento y a la falta de atractivo en términos de asentamiento le unimos la dispersión geográfica, la provisión de los servicios públicos se encarecerá por partida doble. Esta realidad obliga al uso del presupuesto más como un salvavidas socioeconómico que como un agente de desarrollo activo.

1.4. Cultura y Patrimonio

1.4.1. Introducción: El Patrimonio ourensano

La provincia de Ourense ha sido desde tiempo inmemorial una de las principales puertas de entrada a lo que actualmente constituye el territorio de la comunidad gallega. Muestra de su incesante actividad da cuenta el abundante y rico patrimonio cultural que conserva y que nos transporta a épocas pasadas. Aunque existen testimonios que atestiguan la presencia de comunidades prehistóricas en el Paleolítico, no será hasta el Neolítico, y sobre todo, en la posterior cultura castreña cuando se

produzca una humanización del paisaje con la construcción de sus característicos poblados, los castros. La conquista romana en el siglo I de nuestra Era, supuso profundas transformaciones en estas primitivas poblaciones mediante su integración en la Administración Romana, así como la llegada de novedosas infraestructuras, precursoras de las actuales: puentes, villas, calzadas, etc.

La expansión del cristianismo marco el devenir del medioevo haciendo surgir monumentales catedrales en las ciudades y monasterios en los más recónditos lugares. Tras el descubrimiento del sepulcro del apóstol Santiago, se inicia la construcción de la Catedral Compostelana que extenderá su influencia a todos los centros religiosos de Galicia. El influjo de las peregrinaciones jacobeanas se dejó sentir en tierras ourensanas a través del Camino Sanabrés, que parte de la ruta de la Plata y del Camino de Invierno. Los castillos y fortalezas son también testigos indiscutibles de un devenir histórico marcado por la lucha por el poder y que servían a su protección y a la de sus feudos. Con la modernidad vinieron también nuevos tiempos para Ourense, el desarrollo industrial y comercial favoreció el crecimiento urbano, que dio paso a nuevos espacios acordes a las expectativas de una incipiente burguesía dirigente.

Con el paso de los siglos se forjaron innumerables tradiciones, y que muchas se mantienen aún hoy. Costumbres, festividades y oficios de antaño se siguen rememorando actualmente, muchas veces en un esfuerzo por rescatarlas del olvido.

1.4.2. El Patrimonio histórico artístico

I. Prehistoria

I.1 La Cultura Megalítica: Dólmenes y Mámoas

El neolítico (5.000-3.000 a.C.), trajo consigo importantes cambios en la vida de los primitivos pobladores. Este período se caracterizó por la aparición de la agricultura, la domesticación de animales y la recolección. Las mejoras en las condiciones de vida,

la obtención de alimento y el paso del nomadismo al establecimiento sedentario, favorecieron el aumento de población. Durante esta etapa se desarrolló la cultura megalítica cuya construcción más característica era el dolmen o mámoa, cámara funeraria compuesta por losas de piedra monumentales (ortostatos).

La Comarca de la Baixa Limia posee el mayor número de monumentos megalíticos de la provincia, siendo en la Serra de Leboreiro, frontera entre Orense y Portugal, donde se encuentra su mayor acumulación por km² con más de 130 monumentos de este tipo. El arqueólogo José María Eguileta (1999) atribuyó esta concentración a la abundancia de agua, lo que permitió desarrollar una ganadería que se benefició del uso del fuego como renovador del suelo.

Destacando los *Dólmenes de As Maus de Salas* (Muíños): próximo al embalse de Salas, enclave megalítico con los dólmenes más importantes de A Baixa Limia:

A Casiña da Moura: dolmen de corredor (3500 a.C.- 2700 a.C.) de planta poligonal. La cámara está formada por siete ortostatos y una altura de 2.6 m.

Casola do Foxo: cámara poligonal con siete ortostatos de alturas entre los 2.4 - 2.6 m. Carece de corredor y puede datarse sobre el 4.000 a.C.

Imagen 4. **Dólmenes de As Maus de Salas, Casola de Foxo**



Fuente: Visualq (2018).

Mámoa de la Mota Grande M1 de Ferro de Penagache (Verea): conjunto de nueve mámoas, situado en una llanura a 1.250 m de altitud y en la línea de frontera con Portugal. Es un ejemplar de excepcionales dimensiones (52 m de diámetro y 4 m de altura), visible a grandes distancias.

I. II Estatuas-Menhir o Pedrafitas

El menhir es la forma más sencilla de monumento megalítico, una piedra por lo general alargada, en bruto o mínimamente tallada, colocada de modo vertical y con su extremo inferior enterrado en el suelo para lograr su equilibrio.

Pedra Alta de Castrelo do Val: Labrada en granito pesa unos 800 kg y cuenta con unas dimensiones de 175 cm de altura, entre 63 e 70 cm de anchura y unos 30 cm de grosor. Presenta un perfil antropomorfo, con cuatro escotaduras labradas de dos en dos y que definen, de modo muy arcaico una silueta humana.¹ Su estado de conservación es bueno, aunque presenta diversos golpes provocados por una máquina, puesto que fue hallada al labrar un terreno (Imagen 5).

Imagen 5.
Pedra Alta de Castrelo do Val



Fuente: <http://www.musarqourense.xunta.es>

Nunca antes apareciera en Galicia un grabado prehistórico datado en la Edad del Bronce con un escudo y un carro de estas características. En la parte inferior del escudo se representa un carro tirado por cuadrúpedes y, por debajo, una lanza que ocupa todo el ancho de la estela. El lugar en que apareció la estela, al sur de Castrelo do Val, en el límite con Verín y Monterrei, es conocido como Pedra Alta. El lugar se caracteriza por ser una llanura aluvial, situada a la orilla del río Tâmega. El topónimo evidencia que la pieza estuvo hincada y erguida en este lugar.

1 Museo Arqueológico Provincial de Ourense: <http://www.musarqourense.xunta.es/>

I.III Los petroglifos

Diseños tallados en la piedra, del griego petros (piedra) y glyphein (tallar), grabados con piedras punzantes de cuarzo o sílex. Galicia es rica en grabados rupestres y donde la mayor parte de ellos se sitúan en la Edad de Bronce. Emplazados en rocas poco elevadas que normalmente no destacan en el paisaje, lo que hace pensar que estos grabados no fueron creados para ser vistos desde lejos. Su función y significado no está claro y existen varias teorías, desde que son santuarios en los que se celebran ritos iniciáticos de guerreros, o ser simples marcas de territorios de caza o pastoreo.

Imagen 6. Chan de Ferradura, Amoeiro



Fuente: <http://www.amoeiro.gal>

Imagen 7. Petroglifos de Freixo



Fuente: www.terradecelanova.es

I.IV La cultura Castreña

Se denomina cultura castreña al conjunto de manifestaciones culturales, económicas y sociales desarrolladas por las comunidades que habitaron el noroeste peninsular entre el siglo IX a.C y el siglo I d.C., aproximadamente. Esta cultura se forjó a partir de la evolución de las poblaciones autóctonas en contacto con otros pueblos de Europa de las Edades del Bronce Final y del Hierro. Su elemento constructivo definidor es el castro, población fortificada situada en lugares altos y estratégicos, habitados por una comunidad que se asienta de forma permanentemente ejerciendo con ello un impacto en el territorio (Imagen 8).

Imagen 8. Castro de Castromao, Celanova

Fuente: www.terradecelanova.es

Las características de los castros y su situación son diversas atendiendo a cada época o territorio, y siendo las construcciones de madera y planta circular las propias en el “Bronce Final”, durante la Edad del Hierro se construyó en piedra. No se puede hablar de urbanismo estricto, pues las construcciones se dispersaban por el recinto de forma desorganizada, aunque a raíz de la romanización se concentraron y organizaron a partir de la construcción de grandes murallas (forticadas).

La mayoría eran pequeñas aldeas que albergaban a un centenar de personas, aunque hubo poblados de mayores dimensiones, hasta de más de 10 hectáreas donde podían vivir hasta 3.000 personas. A tenor de los hallazgos, las construcciones típicas que componían el castro eran sólidas, de piedra con techumbre vegetal de forma cónica para facilitar la evacuación de las aguas. Su economía se basaba en la agricultura y recolección, seguidas por la ganadería y caza, complementarias a la alimentación. También el comercio, tanto interno, entre los diferentes castros, como externo, la minería y la metalurgia, el noroeste peninsular era muy valorado por sus recursos mineros.

La cultura castreña estuvo en continua evolución, sus relaciones sociales fueron variando, los asentamientos aumentaron en complejidad, pasando a situarse cerca de los nuevos lugares de explotación. Fue sin duda la llegada de los romanos lo que supuso su transformación con la introducción de sus costumbres y administración. Ourense posee multitud de castros, siendo los más estudiados: el castro de Armeá en Santa María de Augas Santas (Allaríz), el castro de Outeiro de Baltar (Baltar), Cameixa (Boborás), Castromao (Celanova) y San Cibrao de Las (Puxín y San Amaro).

Castro de San Cibrao de Las (Imagen 9): Conocido con el nombre de “Cidade”, situado en un lugar estratégico y uno de los poblados más extensos y representativos del final de la época castreña. Destaca por su tamaño, con una extensión de 10 hectáreas, siendo uno de los más grandes de Galicia. Su cronología va del siglo II-I a.C al siglo II d.C, a tenor de los restos conservados. Su posición elevada permitía un dominio visual del contorno permitiendo el control del valle del Rio Barbatío. Próximo a San Cibrao, plenamente romanizado y correspondiente a la etapa final castreña destaca por la monumentalidad de sus murallas y trazado urbanístico, el castro de San Trocado, del inicio de la cultura castreña.

Imagen 11. **Castro de San Cibrao de Las**



Fuente: Visualq.

Romanización

Después de varios intentos, la conquista definitiva del noroeste peninsular viene dada por Augusto en su triunfo en las Guerras Cántabras (año 19-29 a.C.). La Gallaecia se integró en el Imperio Romano dependiendo de la Hispania Citerior con capital en Tarraco, hasta principios del siglo III, cuando se convierte en provincia independiente. Varias fueron las causas que pudieron motivar el interés de los romanos en el noroeste peninsular: económicas o estratégicas, la culminación de la conquista de Hispania, pero sobre todo la explotación de la minería, especialmente la minería del oro.

La aparición de nuevas ciudades, el empleo de la ingeniería romana y la explotación de las minas marcará a partir de este momento la evolución de las nuevas comunidades. Las zonas más romanizadas serán las próximas a los centros de producción, manteniendo el resto del territorio una organización tradicional vinculada a la cultura castreña.

I.V La minería

La minería más explotada fue la del oro, aunque los romanos extrajeron también otros minerales como plomo, zinc, cobre, plata y sobre todo estaño. El oro se extrajo tanto en yacimientos primarios como secundarios, haciendo necesario establecer un proceso de explotación y la construcción de grandes obras de ingeniería, muchas de las cuales se conservan actualmente: las Médulas en el Bierzo (El Bierzo, Castilla-León), Tres Minas (Vilapouca de Aguiar, Portugal) y, en Galicia, As Borreas de Caldesiños en Viana do Bolo (Ourense) y las minas de la Touca y Torubio, en el Courel (Lugo). El ingeniero romano disponía de experiencia por la extracción de minerales en los yacimientos de Italia, Tracia y Asia Menor, empleando el sistema conocido como "ruina montium", extrayendo el oro removiendo grandes porciones de terreno mediante el empleo de la fuerza del agua, desviada de los ríos.

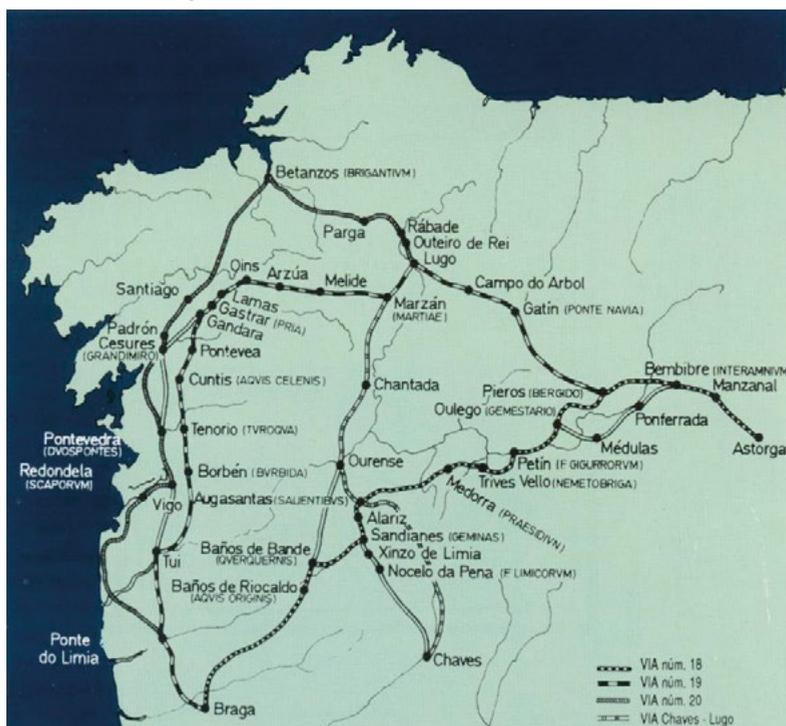
En el territorio de la actual provincia de Ourense se explotaron minas de oro en la cuenca del río Avia. También destacan las de la cabecera del Arnoia y de su afluente el Tioira, donde salienta la explotación de los Milagros del Monte Medo (Maceda).

La etapa de estas explotaciones comprende aproximadamente los dos primeros siglos de nuestra Era. Su aparición y desaparición está relacionada con el funcionamiento del sistema monetario romano basado en el bimetalismo oro y plata, haciendo necesaria la explotación de estos metales.

I.VI Las vías de comunicación

La red viaria romana fue una gran obra de ingeniería que llegó hasta nosotros a través del Itinerario Antonino. Estas calzadas llegaban a los confines del imperio unificando el territorio, facilitando su ocupación efectiva y la explotación de los recursos. La principal Vía romana que transcurre por tierras ourensanas es la Vía XVIII o Vía Nova, de Braga hasta Astorga cruzando en diagonal la provincia. Además las Vías principales, estaban conectadas entre sí por otros ramales como la Vía que unía Braga y Lugo pasando por Ourense, como se observa en la Imagen 10.

Imagen 10. Vías Romanas en el Noroeste Peninsular



Fuente: <http://artenoafonsox.blogspot.com>

La Vía XVIII: de la época Flavia, que unía la actual Braga con Astorga, discurría por zonas estables orográficamente evitando los desniveles superiores al 8% en todo su recorrido. Punto de partida es la ciudad de Braga (Bracara Augusta), entra en la actual Galicia por la Sierra del Xurés, remontando el Río Limia hasta enlazar con el Sil y entrar en el Bierzo, para llegar a Astorga (Asturica Augusta). Posiblemente este trazado estuviese destinado a estructurar esta zona interior con un sentido comercial y de control económico, enfocado en los recursos mineros.

I.VII Puentes y Miliarios

Dos elementos que no podían faltar en las antiguas calzadas romanas son los puentes, que permitían salvar los cauces de los ríos y los miliarios, como puntos de señalización y propaganda política. Los miliarios eran piezas de piedra granítica, que señalaban la distancia en millas desde el lugar en el que se ubicaban hasta el inicio y remate de la vía. En la actualidad se conservan varios miliarios a lo largo de la Vía XVIII, destacando los de Portela do Home en las montañas del Xurés (Imagen 11).

Imagen 11. Miliarios Portela do Home



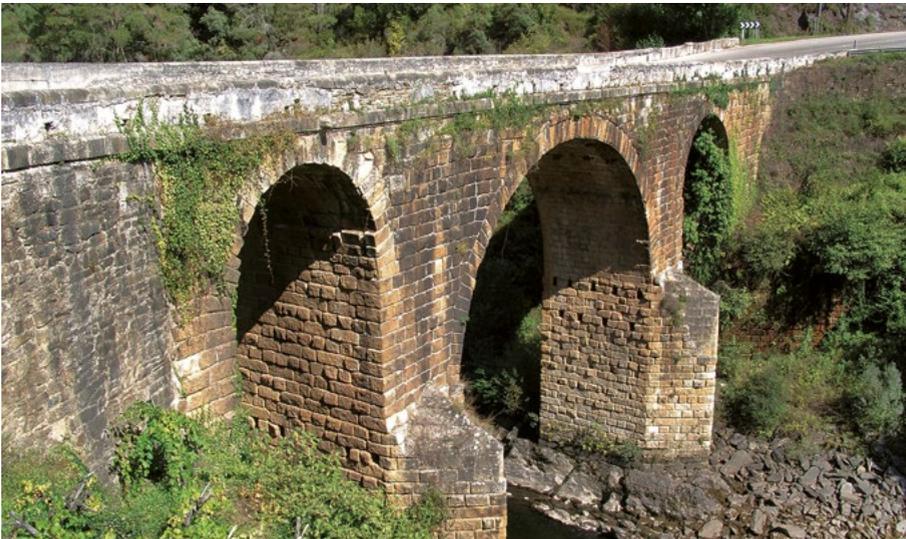
Fuente: Visualq (2018).

En cuanto a los puentes de la Vía XVIII mencionar primero, el que cruzaba el río Limia nada más entrar en Galicia, conocido como Ponte Pedriña y actualmente inundado bajo las aguas de embalse de As Conchas. El Ponte Navea que cruza el río del mismo nombre antes de desembocar en el Bibeí, entre los concellos de San Xoán de Río y Puebla de Trives. En los codos de Larouco la Vía cruza el río Bibeí por el Ponte Bibeí, uno de los mejor conservados, y de los más representativos de la península.

Pocas millas más adelante cruza el río Sil el Puente de A Cigarrosa, entre Petín y A Rúa, de apariencia medieval y asentado sobre rocas graníticas y que consta de cinco arcos sobre cuatro pilares. En el ramal que conectaba Braga con Lugo directamente por la ciudad de Ourense destacan el puente Freixo, cruzando el río Arnoia, y A Ponte Vella de Ourense, el Miño.

Ponte Bibeí (Tierras de Trives): construido durante el Principado de Trajano, entre los años 114 y 119 d.C. para dar paso a la Vía Nova, sobre el río Bibeí. Mide 75 m de largo por 7m. de ancho y cuenta con tres arcos de medio punto soportados por altos pilares de planta rectangular. Fue construido con granito pardusco y remodelado a finales del siglo XIX. En nuestros días se utiliza como paso de una carretera comarcal (Imagen 12).

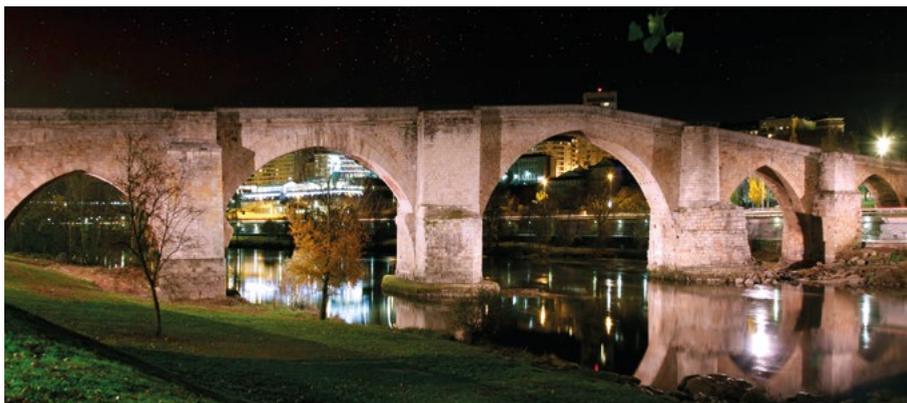
Imagen 12. **Ponte Bibeí**



Fuente: Visualq (2018).

Ponte Vella (Ourense): es junto a las Burgas y la Catedral, un símbolo de la ciudad declarado monumento histórico en 1961. Conocido como Ponte Vella o Puente Maior, sobre el río Miño, fue construido en siglo I d.C. en un ramal de la vía XVIII. Del primitivo puente romano aquel solo quedan algunos sillares almohadillados de las bases (Imagen 13).

Imagen 13. **Ponte Vella, Ourense**



Fuente: <http://www.turismo.gal>

I.VIII Los nuevos asentamientos: Mansio y Villae

Parte esencial de las vías romanas eran las mansio, posadas o lugares de descanso gestionadas por el gobierno central. A lo largo de la Vía XVIII existen once mansiones nombradas en el Itinerario Antonino: Salaniana (Portela de Home), Aquis Originis (Riocaldo), Aquis Querquennis (Baños de Bande), Geminas (Sandiás), Salientibus (Baños de Molgas), Praesidium (Vilamaior), Nemetobriga (Trives), Foro (A Cigarrosa-A Rúa), Gemestario (Oulego- Portela de Aguiar), Bergidum (Cacabelos), Interamnium Flavium (San Román de Bembibre) y Asturica (Astorga).

Campamento y mansión viaria de Aquis Querquennis (Bande-Muñíos): Con este nombre se recoge en el mencionado itinerario, donde se califica como mansio, aunque en la actualidad se comprobó que designa también a un campamento militar. Su etimología hace referencia a las aguas termales "Aquis", y "Querquennis". Su construcción estuvo vinculada a la de la Vía Nova, a medio camino entre Ourense y la frontera portuguesa, y

era la tercera de las mansiones de la Vía a partir de Braga. Su ubicación era idónea por la fertilidad de las tierras en las riberas de río Limia y la existencia de surgencias termales muy apreciadas por los romanos en lo lúdico y lo terapéutico.

La construcción de las villae romanas implicó uno de los cambios más importantes en el hábitat rural. La Villa romana es una vivienda aislada y unifamiliar situada en las afueras de un recinto urbano y destinada a la explotación agrícola. En el noroeste peninsular fueron escasas durante los dos primeros siglos del Imperio, aumentando su proporción en los siglos III y IV. Algunas de las que existe constancia en la provincia de Ourense son: Abeleda das Penas (Beade), Loiro (entre Ourense e Celanova), en Muíños, Lucenza e Queizás en Verín. Y de entre los siglos III y IV: A Muradela (Mouzaros, Verín), Eiras (Punxín) y la Cigarrosa (A Rúa) en Castro y De Juana,(1996).

Villae de Santomé: a tres kilómetros de la capital ourensana se encuentra este conjunto arqueológico con un castro y un asentamiento galaico romano. Asentado en un enclave privilegiado sobre el río Loña, destaca por ser uno de los pocos ejemplos donde aún se puede observar la convivencia de la cultura castreña con la romana: en la parte más elevada, restos de un castro (Edad de Hierro) y en la llanura, una típica villa galaicoromana.

A mediados del siglo II d.C. esos dos poblados fueron abandonados, hasta que un siglo después se ocuparon siendo un asentamiento en el que conviven, en perfecta simbiosis los modos y formas romanas con las tradiciones anteriores.

I.IX Los Balnea

La mayor parte de los investigadores atribuyen el origen de la ciudad de Ourense a una serie de factores: las surgencias termales, su situación en una encrucijada de caminos naturales y el paso de una Vía secundaria que unía la Vía XVIII con Lucus Augusti y que atravesaba el Miño por la hoy conocida Ponte Vella. Por otro lado, el nombre de Aquis Aurienses con el que se conocía el lugar, nos remite a la riqueza aurífera depositada en la cuenca del Miño.

En las inmediaciones de Las Burgas (nombre derivado del latino burca, que significa pila), habría un poblado en tiempos prerromanos, y del que los romanos se sirvieron desde el siglo I, como muestran los restos encontrados. En As Burgas, además de los usos religiosos, existió también un uso lúdico e higiénico, como atestiguan los restos encontrados. La estructura del edificio seguía la distribución habitual en el Imperio; una secuencia de salas a distintas temperaturas dispuestas de forma progresiva; un recorrido circular que evitase cambios bruscos de temperatura. Primero estaban los vestuarios, después la zona de baños calientes (Caldarium), un ambiente intermedio, una sala fría (Frigidarium) y una piscina (Natatio) al aire libre. La calefacción se conseguía mediante un sistema de hypocaustum que a través de túneles y tubos de aguas caliente y vapor extendían el calor por debajo del suelo.

II. Edad Media

II.1 Alta Edad Media (S.V-XI): El Arte Prerrománico

La llegada a la Gallaecia de pueblos no romanizados trajo consigo el desmoronamiento de las estructuras romanas y el inicio de una época marcada por oscuros y complejos episodios.

El Reino suevo, fue fundado en la primera mitad del siglo V en la provincia de la Gallaecia del Imperio romano de Occidente (actual Galicia, Norte de Portugal y parte de la Meseta Norte) tras penetrar estos en la península ibérica junto con vándalos y alanos en el 409. Su zona de concentración fue el conventus Bracarense, en torno a Braga, que se convertiría en su capital, siendo los otros polos de población: Oporto, Ourense y Tui.

Las tensiones por el poder entre suevos y visigodos fueron una constante. Las épocas de esplendor y derrotas fueron sucediéndose en ambos reinos hasta que en la segunda mitad del siglo VI los suevos son definitivamente conquistados, en el 585 el reino suevo y Galicia se convierte en un enclave de dominación visigoda de gran actividad constructiva.

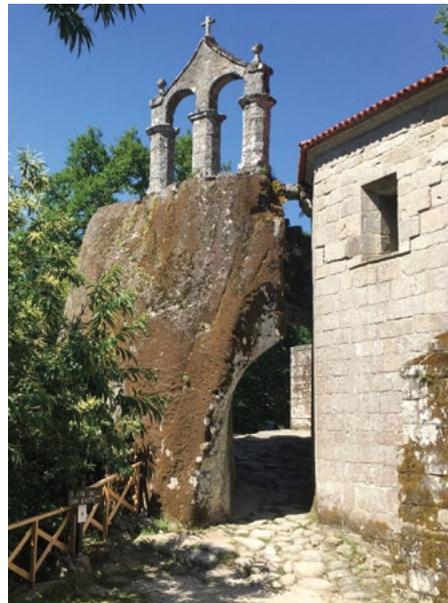
Desde el siglo IV aparecen testimonios de la presencia de cristianos en el noroeste que con el tiempo forjan numerosos asentamientos religiosos. Las primeras manifestaciones de organización del monacato se llevan a cabo con llegada de pequeñas comunidades aisladas en parajes solitarios, que con sus características propias se irán consolidando en el territorio.

La llegada de los musulmanes a la península en el 711 y su posterior expansión, afectó gravemente a estructuras ya consolidadas, hasta que Alfonso III inicia su repoblación en torno al año 900. Con la incorporación a la monarquía astur-leonesa, Galicia participa activamente en el proceso de repoblación llevado a cabo en los siglos IX y X.

Esta etapa de estabilidad permitió reforzar el monacato gallego, creándose nuevas fundaciones, y todo ello dentro de la tradición monástica de San Frutuoso. Más tarde, San Rosendo y su familia se encargarán de reorganizar la vida monacal introduciendo la regla Benedictina, pasando de los pequeños monasterios familiares a grandes comunidades, convirtiéndose estas en agentes principales en la repoblación gallega.

En las construcciones de esta época conviven diferentes tendencias artísticas así, junto con el arte visigodo, es posible apreciar esquemas asturianos y mozárabes en las edificaciones gallegas de esta época. Iglesias como Santa Eufemia de Ambía (Baños de Molgas) y Santa María de Mixós (Monterrei) siguen el estilo prerrománico asturiano con arcos de herradura abiertos a naves separadas por pilares. San Pedro de Rocas (Esgos): Vestigio más antiguo de la vida monástica y única muestra de arquitectura rupestre en Galicia (imagen 14).

Imagen 14. Exterior San Pedro de Rocas



Fuente: Visualq.

Con la invasión musulmana fue abandonado hasta la repoblación que inicia Alfonso III cuando se restaura la vida monástica. A partir de aquí volvió a ser habitado como consta en documentos referentes a donaciones hechas a este monasterio.

Iglesia de Santa Comba (Bande): la obra de arquitectura visigótica por excelencia y única construcción que se conserva de un antiguo monasterio. La distribución de los espacios y su situación parece indicar que nos encontramos ante una construcción de tipo monacal, una iglesia o pequeño monasterio que, situada cerca de los caminos, era habitada por una pequeña comunidad de monjes cuyo principal cometido era proporcionar auxilio espiritual y material a caminantes y peregrinos (Imagen 15). Datada hacia el siglo VII, como referencia histórica a su construcción, existe un documento en el monasterio de Celanova en el que se refiere un encargo hecho por Alfonso III para su reconstrucción en el año 872, y donde se menciona como ya existente doscientos años antes.

Imagen 15. **Santa Comba de Bande**



Fuente: Visualq (2018).

Templo de reducidas dimensiones, su primitivo plan tendría una cruz griega inscrita en un rectángulo al que se añadirían un ábside en la parte oriental y un

pórtico occidental. El interior es de gran austeridad, con bóvedas de cañón peraltadas en ladrillo romano que descansan sobre los arcos de herradura del crucero, siendo la decoración muy escasa.

Capilla de San Miguel de Celanova: Obra maestra de la arquitectura del siglo X y del arte altomedieval, con grandes conexiones con el mundo islámico (Imagen 16). Es un pequeño oratorio en el interior del monasterio de Celanova, consagrado a la memoria de Froila, benefactor del mismo. Única edificación que queda del primitivo cenobio de tiempos de San Rosendo.

Imagen 16. **Capilla de San Miguel de Celanova**



Fuente: Visualq (2018).

II.II Baja edad media (S.XI-XV): Arte Románico y Gótico

A lo largo del siglo XI se produce una fase de expansión en varios ámbitos y nacen unos nuevos puntos de poder, los monasterios. Estas instituciones jugarán un papel decisivo a lo largo de toda la Edad Media, que distribuidos por toda la geografía explotarán sus

dominios directamente, o bien a través de foros y contratos de entrega de un excedente en la producción agrícola. De hecho, conviven los benedictinos de San Salvador de Celanova, Ribas de Sil, San Clodio o San Pedro de Rocas, nacidos en la etapa anterior, con los posteriores, cistercienses, como Oseira, Melón o Montederramo.

A partir del siglo XII empezarán a florecer las ciudades y villas comerciales, debido a la prosperidad agraria del entorno. Aunque el origen de algunas es anterior, como Xinzo, Verín y Allariz, que se sitúan en época romana, otras como Ribadavia (Imagen 17) o Castro Caldelas surgen en plena Edad Media, como resultado de las concesiones para realizar ferias. En el caso de Ribadavia con el desarrollo del viñedo en O Ribeiro buscaba consolidar sus dominios agrarios para asegurar el suministro de los grandes monasterios gallegos incluidos los ourensanos (Oseira, San Clodio, Melón, Celanova).

Imagen 17. **Castillo de Ribadavia**



Fuente: Visualq (2018).

La introducción del arte románico en Ourense (Ilustración 20) tiene lugar en el siglo XII y su implantación se relaciona con el auge de las peregrinaciones a Compostela y la construcción de su catedral que, comenzó en el año 1075. La incorporación al Císter de antiguos centros benedictinos y la aparición de nuevas fundaciones dio

pie a la construcción de nuevos templos como el monasterio de Montederramo, e influirá en otros, como las iglesias de San Clodio y Xunqueira de Espadañedo.

Con el románico triunfa la escultura monumental, siendo también decisiva la influencia de la Catedral de Santiago en el ámbito decorativo e iconográfico, como puede apreciarse en las fachadas del crucero de la catedral de Ourense, donde intervienen discípulos formados en el taller de Mestre Mateo.

A finales del siglo XII y principios del XIII, este influjo es evidente en la Ribeira Sacra como muestra Santa Cristina de Ribas de Sil (Imagen 18), Santa María de Vilanova y Santiago de Allariz, o en las iglesias de Santiago y San Juan de Ribadavia. Desde la 2ª mitad del siglo XII, la arquitectura gótica se va superponiendo a las formas románicas. Siendo un factor significativo en su consolidación la llegada a Ourense de las Órdenes mendicantes (franciscanos y dominicos) y el asentamiento de sus conventos en los núcleos de población florecientes. La novedad de su arquitectura frente a la tradición imperante será la decisiva consolidación y desarrollo del arte gótico.

Imagen 18. **Monasterio de Santa Cristina de Ribas de Sil**



Fuente: Visualq (2018).

El nacimiento de Portugal como reino independiente convierte al territorio ourensano en frontera, lo que explica la construcción de fortificaciones en la Limia, valle de Salas y Monterrei, Vilanova dos Infantes, Castro Caldelas. Estas torres aisladas y dispuestas en atalayas de difícil acceso o dominando señoríos, son un reflejo del notorio poder que ostentaba la nobleza a lo largo de los siglos XIV y XV, al mismo tiempo que fueron blanco de ataque en las revueltas Irmandiñas (1467-1469).

Catedral de San Martiño (Ourense): Situada en el corazón de la ciudad, es después de la Catedral de Santiago uno de los mejores ejemplos del románico en Galicia. Su construcción se inicia en la 2ª mitad del siglo XII y su aspecto actual es el resultado de sucesivas ampliaciones y alteraciones que tuvieron lugar durante más de ocho siglos. Perteneció al estilo románico tardío con influencias cistercienses, en cuanto a la estructura arquitectónica, y a la escuela del Mestre Mateo, en cuanto a ornamentación escultórica, especialmente en las portadas llenas de imágenes naturalistas (Imagen 19). El proyecto original fue el de una monumental iglesia de tres naves, con un transepto muy largo y acusado en planta, con una cabecera de tres ábsides de planta semicircular. El remate final sería la monumental puerta occidental conocida como Pórtico del Paraíso, inspirado en el Pórtico de la Gloria de la Catedral de Santiago, y que alberga un conjunto escultórico policromado basado en personajes bíblicos.

Imagen 19. Pórtico del Paraíso, Catedral de Ourense



Fuente: Visualq (2018).

San Esteban de Ribas de Sil (Nogueira de Ramuín): es uno de los importantes monasterios de la Ribeira Sacra, actualmente reconvertido en Parador de Turismo (Imagen 20). El primer documento donde se menciona es en una donación del rey Ordoño II del año 921, al abad Franquila donde se califica el edificio como sagrado, abandonado y en ruinas. Es posible, por tanto que su primitivo origen se encuentre en un eremitorio creado en torno al siglo VI, abandonado tras la invasión musulmana.

Imagen 20. **San Esteban de Ribas de Sil**



Fuente: Visualq (2018).

La iglesia monástica es de un estilo románico muy tardío y consta de tres naves con arcos apuntados que finaliza en cabecera de tres ábsides. Este monasterio conserva uno de los pocos claustros románicos, el “de los Obispos”, de toda Galicia, con alteraciones del siglo XVI.

Monasterio de Santa María de Oseira (Cea): Conocido como el “Escorial Gallego” por sus grandes dimensiones, es la primera fundación del Císter en Galicia. Tiene su origen en una comunidad de monjes benedictina que obtuvo hacia el año 1137 la propiedad de estas tierras por donación de Alfonso VII. Destaca su extraordinaria iglesia de tipo abacial en estilo románico de transición, sus tres claustros de distinta época y una sala capitular de gran vistosidad, como se puede observar en la Imagen 21.

La iglesia tiene planta de cruz latina con tres naves de siete tramos en el brazo longitudinal y una sola en el crucero, con dos tramos. La nave central presenta mayores proporciones en ancho y alto que las laterales. La cabecera de grandes proporciones en su estado actual es una alteración respecto a la inicial. Consta de una capilla mayor semicircular cubierta con bóveda de crucería y girola, en la cual se abren cinco capillas originalmente de planta circular precedida de un tramo recto.

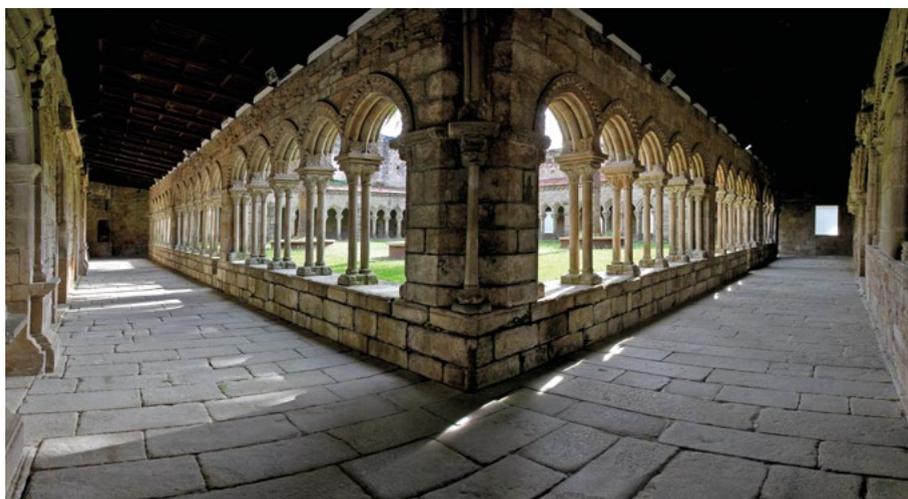
Imagen 21. Iglesia Abacial de Oseira



Fuente: <http://www.mosteirodeoseira.org>

Claustro de San Francisco (Ourense): claustro de estilo románico-gótico (s.XIV) perteneciente al antiguo convento franciscano. Desde 1843 es cuartel de infantería y su iglesia fue trasladada al parque de San Lázaro en 1929. A pesar de su azarosa historia el claustro sobrevivió conservando prácticamente intacta la belleza de sus 63 arcos, todos decorados con motivos vegetales, animales (reales y fantásticos) y humanos, como bien se observa en la Imagen 22.

Imagen 22. Claustro de San Francisco, Ourense



Fuente: Visualq (2018).

Castillo de Monterrei: conjunto fortificado que domina el valle del río Támega, se construyó, entre los siglos XIV y XV, llegando a convertirse, a finales del XV, en una de las residencias señoriales más importantes de Galicia. La fortaleza está enclavada sobre los restos del Castro de Barocelli y fue morada de grandes linajes como los Ulloa, los Zúñiga, los Viedma, los Fonseca, los Acevedo o los Duques de Alba. El conjunto monumental está formado por tres recintos amurallados: el primero, el Castillo propiamente, con su patio de armas, la Torre del Homenaje y la Torre de las Damas, su acceso se realiza por medio de un arco de piedra de medio punto, en cuya parte superior figura el escudo de los condes de Monterrey (Imagen 23).

Imagen 23. **Castillo de Monterrei**



Fuente: www.parador.es

El patio de armas es una amplia explanada, flanqueada por la Torre del Homenaje, de las Damas y el Palacio de los Condes desde donde se pueden ver todavía los restos del aljibe del castillo, el pozo, y algunos restos de los hornos de piedra.

III. Edad Moderna

III.1 El Renacimiento

El reinado de los Reyes Católicos marcará el punto de partida de la integración de Galicia a la política centralista castellana. La aparición de la fidalguía gallega,

como clase intermedia entre el campesinado y los monasterios, y el desarrollo de las principales villas dedicadas a la artesanía y el comercio, son algunos de los factores que marcarán el devenir de la sociedad moderna.

La asimilación de la estética renacentista permitió la formación en Ourense de un importante foco artístico dentro del panorama gallego. Durante este siglo, y siguientes, se llevarán a cabo sucesivas renovaciones dentro del tejido urbanístico medieval de la ciudad de Ourense, y se concluyen algunos de los edificios más emblemáticos de la ciudad. La necesidad de reconstruir la catedral, dañada por los enfrentamientos entre el Conde de Lemos y de Benavente, dio pie a nuevas intervenciones arquitectónicas.

La llegada al panorama artístico local del maestro salmantino Rodrigo Gil de Hortañón, así como la figura del obispo Francisco Blanco, de formación humanista, posibilitaron la aplicación de las nuevas tendencias: dotación de equipamientos sociales, como el Hospital de San Roque (1561) y se construyen nuevas tipologías civiles: Casas Consistoriales, Casas Reales, habilitadas como Casa del Corregidor.

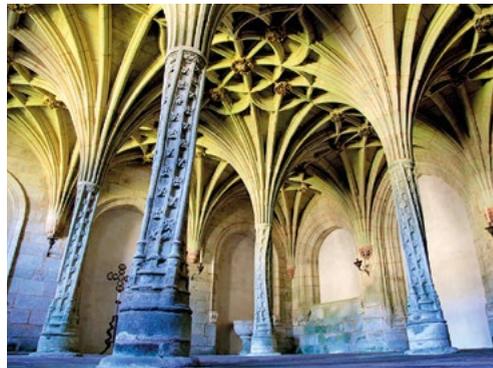
En el siglo XVI tiene lugar la recuperación de la actividad constructiva en los monasterios ourensanos, que alcanzan en este siglo un gran protagonismo económico y social. Las principales obras se centrarán en la reforma de las fábricas medievales y la renovación de sus espacios, planificados con gran sentido monumental para acoger a un mayor número de monjes y hacer frente a las diversas funciones. Los comienzos de esta renovación monástica se aprecian, en la sala capitular de monasterio de Oseira, en Celanova en el claustro con bóvedas de crucería unidas por impostas con medallones y en el monasterio de San Esteban de Ribas de Sil.

La escultura ourensana del siglo XVI sigue un rumbo paralelo a la arquitectura. La llegada de artistas del Norte de Europa supuso la introducción de nuevas tendencias impregnadas de huellas borgoñonas. Así lo demuestra el retablo mayor de la catedral de Ourense en estilo gótico y ejecutado entre 1516 y 1520 por el maestro Cornelis de Holanda. En pintura, predomina la estética flamenca, destacando la policromía, el

dorado de imágenes y retablos, completados con programas pictóricos. Los centros eclesiásticos se engalanan con pinturas, obras de orfebrería y todo tipo de objetos litúrgicos, producto de importantes donaciones.

Siendo los mejores ejemplos, la **Sala Capitular del Monasterio de Oseira** (Oseira): Conocida popularmente como “sala de las palmeras” fue construida hacia las últimas décadas del siglo XV con planteamientos tardo góticos de transición y una clara influencia del arte portugués (Imagen 24). Presenta una planta y disposición típica de las salas capitulares de los monasterios cistercienses medievales, es decir, una planta cuadrada dividida en nueve compartimentos por medio de cuatro columnas centrales. Su originalidad viene dada por las columnas torsionadas y estriadas de molduras retorcidas. Las bóvedas son de crucería de nervios curvos y con abundante nervaturas.

Imagen 24. **Sala Capitular del Monasterio de Oseira**



Fuente: <http://www.mosteirodeoseira.org>

Imagen 25. **Claustro de Montederramo**



Fuente: <http://www.turismo.gal>

Claustro de la Hospedería (Montederramo): Las obras de renovación del monasterio de Montederramo clausuran la actividad monástica del Renacimiento. A finales de siglo se construye el claustro de la Hospedería, atribuido a Juan de la Sierra, y que muestra la asimilación del Renacimiento con grandes paralelismos con el patio del palacio arzobispal de Alcalá de Henares (Imagen 25).

Pinturas murales de Santa Baia de Banga (O Carballiño): iglesia conocida en el panorama artístico por sus pinturas murales en la cubierta del prebiterio (1555), atribuida a un artista denominado Pintor de Banga.

Pazo de Oca-Valladares (Ourense): El Pazo de la familia Oca-Valladares es uno de los pazos gótico-renacentistas más importantes de Galicia (Imagen 26). Álvarez de Oca e Deza ordenó su construcción en 1552, que remataría en 1583. Se trata de un edificio de dos plantas con una austera fachada en cuyo balcón lucen cinco escudos de armas de diferentes linajes de Galicia. Desde el siglo XIX, el pazo es sede del Liceo de Ourense.

Imagen 26. **Pazo de Oca- Valladares**



Fuente: www.ourenseturismo.com

III.II El Barroco

La implantación del barroco tiene lugar en Galicia durante la segunda mitad del siglo XVII y el siglo XVIII. De nuevo el papel de las instituciones eclesiásticas será decisivo, tanto por parte del Cabildo catedralicio, como los monasterios o las iglesias rurales; así como el de la pequeña nobleza, con la construcción de grandes casas blasonadas o pazos.

La ciudad de Ourense vive en este periodo de esplendor artístico el cambio de su estructura arquitectónica. En la catedral los trabajos se centran en la capilla del Cristo en un claro intento de potenciación del culto en el templo, con la reedificación de la iglesia de Santa María Madre (Imagen 27). La llegada de jesuitas y dominicos fue clave en la transformación barroca de la ciudad. La iglesia de Santa Eufemia, que

pertenecía al Colegio de los Jesuítas, se comenzó en 1639 aunque su fachada no se finalizará hasta un siglo después.

Imagen 27. **Iglesia de Santa María Madre**



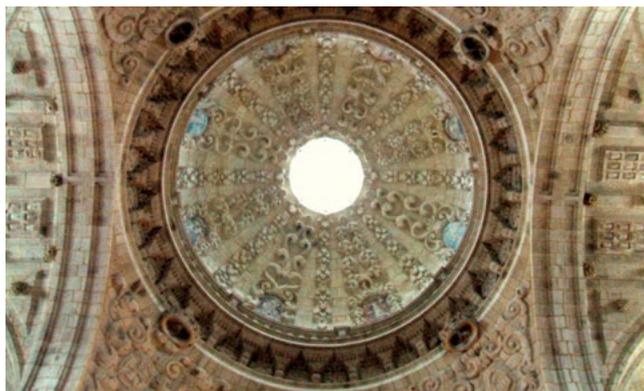
Fuente: <http://turismodeourense.gal>

Una vez más las comunidades monásticas se convierten en focos renovadores en cuanto a realizaciones artísticas durante el barroco. La reconstrucción de las construcciones medievales, iniciadas ya en el siglo XVI, tienen ahora una continuación pasando de la sobriedad del estilo postherreriano a una concepción más ornamental.

La expansión de las formas barrocas en el rural gallego dio lugar a diversos rasgos y tipologías. La monumentalidad de las iglesias de Castrelo de Miño, Santa María de Melias, Santa María de Beade (Imagen 28) o San Miguel de Carballeda de Avia, se proyecta en el desarrollo de las portadas, rematadas por frontones, con torres campanario de acusada elevación y monumentales atrios frente a la entrada principal. En las iglesias de San Miguel de Lobios y San Salvador de Manín, las torres se adelantan con respecto a la fachada posibilitando la construcción de pórticos.

Imagen 28. **Santa María de Beade**Fuente: <http://www.turismo.gal>

Monasterio de San Salvador (Celanova): Durante los siglos XVII y XVIII el monasterio medieval se renueva en su totalidad dando muestra de su gran poderío. La nueva iglesia sustituyó a la anterior, románica, comenzada en el siglo XVII en un primer barroco muy clásico, bajo la dirección de Melchor de Velasco. La planta es de cruz latina, con tres naves de tres tramos y monumentales pilastras que sostienen la bóveda de aristas cubriéndose el crucero con una cúpula, obra de Pedro de Monteagudo (Imagen 29). Varios de los retablos son de Castro Canseco, entre los que destaca el retablo mayor dedicado a San Salvador. Este presenta un gran barroquismo, con escenas de la Natividad y La Pasión.

Imagen 29. **Cúpula de la Iglesia de San Salvador de Celanova**Fuente: www.cromacultura.com

Santa María la Real (Entrimo): Esta iglesia constituye la máxima expresión del arte barroco en Galicia. Terminada en la primera mitad del siglo XVIII, es un magnífico ejemplar de estilo churrigueresco que se asemeja más a las construcciones del vecino país de Portugal que a las propias de Galicia, lo que nos indicaría la presencia de canteros lusitanos en la obra. Lo más destacado de este templo es su fachada occidental concebida como un monumental retablo en piedra que se divide en tres cuerpos con diferentes motivos en cada uno. La fachada es una exaltación a la Realeza de María donde destacan las columnas salomónicas que dan al conjunto un movimiento de ascensión y verticalidad, como se observa en la Imagen 30.

Imagen 30. **Santa María la Real de Entrimo**



Fuente: <http://www.turismo.gal>

Santuario de Nuestra Señora de Las Ermitas (O Bolo): situado en la agraste garganta del río Bibei, llama la atención por su posición descendente y encajonado en la rocosa montaña, que resalta su granítica arquitectura barroca. Fue Alonso Mesía de Tovar, obispo de Astorga, quien inició las obras del actual santuario hacia el año 1624, en honor a la milagrosa virgen que allí había aparecido siglos atrás. Posteriormente sus sucesores continuaron con las obras con numerosas ampliaciones y mejoras, y adaptándolo como centro de recepción de peregrinos y devotos.

El conjunto está formado por varios edificios, entre los que destaca la iglesia con una monumental fachada pétreo construida entre los años 1713 y 1726 por Juan Martínez Pita. La misma está repleta de símbolos y personajes bíblicos, columnas salomónicas con motivos de vid y otros motivos vegetales enmarcando la portada. Pocos años después, se construye el emblemático Vía Crucis siguiendo el modelo del Bom Jesus de Braga (1723), compuesto por 14 capillas con un total de 62 estatuas.

Capilla del Santo Cristo de la Catedral (Ourense): Este templo engalanado en estilo barroco, alberga uno de los cultos más populares de Ourense, la imagen del Cristo. Construida en la antigua sacristía fue alargada entre de 1674 a 1685 por Diego de Arén. Luce esta capilla exuberante decoración barroca de Francisco Castro Canseco. Aquí se aloja gran parte de la sillería del Coro de la Catedral, obra de Diego de Solís y Juan de Angés. Era uno de los coros más notables de España, en estilo manierista por el influjo de Juan de Juni. Los retablos, en la embocadura del arco triunfal, son de Castro Canseco.

IV. Época Contemporánea, del s. XIX a la actualidad

El siglo XIX estará marcado por la inestabilidad política y económica desde sus comienzos con la Guerra de la Independencia contra los franceses. Los trastornos por las sucesivas guerras, la pérdida del mercado colonial, el contrabando inglés y francés, y la competencia de los textiles catalanes, son las causas de esta situación. El fracaso de los sectores tradicionales como las manufacturas textiles y la imposibilidad de mecanización del lino, supuso también un retroceso económico. A mediados del XIX la industria Ourensana se concentra entre Allariz y Cea en cuanto a trabajo del cuero, donde se continuaban utilizando procedimientos muy simples. En la capital de la provincia la economía era básicamente de subsistencia y la producción agrícola apenas era suficiente para satisfacer la demanda interior. Solo el textil, algunos molinos y las fábricas de chocolate destacan en el sector secundario, lo que obliga a importar muchos productos de consumo solo al alcance de las familias acomodadas.

El último cuarto del siglo XIX y principios del siglo XX significó la transformación y modernización de las ciudades con la implantación de nuevas tipologías arquitectónicas. La mejora de las comunicaciones y la llegada del ferrocarril a la ciudad de Ourense, junto con su conversión en capital de provincia propiciarán su desarrollo como urbe comercial y administrativa. La aparición de grupos de comerciantes, banca local, almacenistas, profesiones liberales y funcionarios, conformarán los sectores más dinámicos, limitándose la actividad industrial a algunas industrias de madera, herrerías y construcción. De este modo, el auge del comercio y el desarrollo de la burguesía urbana crearon las condiciones para esta renovación arquitectónica. Al compás de la renovación urbanística, la estatuaría pública sale a la vía pública, distinguiendo a las más destacables figuras de las letras de la provincia como el Padre Feijóo o Concepción Arenal.

El crecimiento generalizado de la población a finales del siglo XIX favorecerá también la actividad constructiva de las medianas poblaciones. La llegada de una generación de arquitectos ante el reclamo de las nuevas obras de las clases emergentes, como Antonio Crespo, José Antonio Queralt, Daniel Vázquez Gulías, consolidarán el eclecticismo como tendencia estilística en las nuevas construcciones. En el entorno de la Plaza, otros edificios asociados al comercio, como la Casa Junquera o los Almacenes Olmedo, ponen de manifiesto las diferentes propuestas del arquitecto Vázquez Gulías, introductor del eclecticismo arquitectónico.

A comienzos del siglo XX Ourense atraviesa un periodo de esplendor en el ámbito de la cultura y las artes. Llegó a ser conocida como la «Atenas de Galicia», cuna de la llamada Generación Nós. En cuanto a las artes plásticas, entre los años 50 y 70 destacan nombres como Acisclo Manzano, Arturo Baltar, Buciños, Xaime Quessada, Virxilio o Xosé Luís De Dios, inaugurando todo un torrente creativo que desde el lirismo y la crítica apostó por la renovación del arte gallego.

Alameda (Ourense): De origen medieval, estos jardines alcanzan su máximo esplendor a principios del siglo XX cuando son remodeladas por Vázquez Gulías como espacio de tránsito entre la ciudad antigua y la moderna. En torno a ellos se

construyeron magníficos ejemplares de la arquitectura modernista, como se observa en la Imagen 31.

Imagen 31. **Palco de la Alameda de Ourense**



Fuente: www.ourenseturismo.com

El ideal estético de la pujante burguesía local de la época se percibe en las actuaciones de los arquitectos del momento, Daniel Vázquez Gulias (Casa Román, con su bella galería; el Hotel Barcelona; la Casa Junquera) y Manuel Conde entre otros, que con sus obras sustituyeron a los modestos edificios de la plaza. Destaca también en el conjunto el nuevo Palacio Episcopal, diseñado a finales del siglo XIX por Queralt, y que fue concebido como seminario. El Palco de música, fuente y pérgola completan el conjunto, dando forma a un lugar que hoy sigue siendo centro de muchas de las celebraciones de la ciudad.

Templo de la vera Cruz (O Carballiño): obra de Antonio Palacios y se edificó entre 1943 y 1952, siguiendo pautas modernistas e historicistas. El templo tiene carácter simbólico (reliquia y peregrinación) y urbanístico (espacio y perfil arquitectónico).

Puente del Milenio (Ourense): se trata del quinto puente sobre el río Miño. Es una construcción vanguardista diseñada por el arquitecto Álvaro Varela y el ingeniero Juan M. Calvo, inaugurada en 2001 (Imagen 32). Situado muy próximo al Puente

Romano, haciendo contraste entre este, el puente más antiguo en piedra, y el más moderno con una estructura de acero y hormigón. Su estructura tiene dos niveles una estructura de hormigón de 275 metros, y una parte superior con una pasarela peatonal de 22 metros. El conjunto del puente, con sus cables tensados, sus pilares inclinados y las líneas onduladas de la pasarela peatonal, le confieren una originalidad e impacto visual que deja muchas caras de sorpresa.

Imagen 32. **Puente del Milenio**



Fuente: Visualq (2018).

1.4.3. El Patrimonio Etnográfico: Material e Inmaterial

“Forman parte del Patrimonio Histórico los bienes muebles e inmuebles y los conocimientos y actividades que son o han sido expresión relevante de la cultura tradicional del pueblo español en sus aspectos materiales, sociales o espirituales.”²

El patrimonio cultural no solo engloba monumentos y colecciones de objetos, “sino que también comprende tradiciones y expresiones vivas heredadas de nuestros

2 Ley 16/1985, de 25 de junio, del Patrimonio Histórico Español. Artículo 46.

antepasados y transmitidas a nuestros descendientes, como tradiciones orales, artes del espectáculo, usos sociales, rituales, actos festivos, conocimientos y prácticas relativos a la naturaleza y el universo, y saberes y técnicas vinculados a la saberes y técnicas vinculados a la artesanía tradicional.”³

I. Fiestas

Multitud de fiestas tradicionales, y de reciente creación, recorren el territorio orensano a lo largo de todo el año. Siguen el calendario solar o el viejo lunar, que se pone de manifiesto en las llamadas fiestas móviles (Carnaval, Pascua de Resurrección, Ascensión), la mayoría de ellas han recibido la impronta del cristianismo, aunque también existen festividades eminentemente laicas.

I.1. Fiestas del ciclo anual

Son aquellas que marcan momentos importantes del año y que están presentes en muchas localidades:

Los magostos: es una fiesta de carácter local en la que antaño los mozos de cada aldea se reunían para degustar castañas asadas. En Galicia en general esta festividad se celebra alrededor del primero de noviembre, coincidiendo con el día de Santos y Difuntos, pero Ourense ciudad la hacen coincidir con la de San Martiño, hacia el 11 de noviembre.

Nadal: celebración completada con la asistencia a actos litúrgicos, hoy en decadencia, como la Misa do Galo. Actualmente siguen persistiendo las reuniones familiares, las panxoliñas interpretadas por algunos grupos folclóricos, conviviendo con las nuevas formas de entender la Navidad. La noche de fin de año era propicia para que ejercieran su actividad maléfica las meigas como atestiguan dichos como

.....
3 Organización de Naciones Unidas. Patrimonio inmaterial: <http://www.unesco.org>

“San Silvestre meigas fora”. El ciclo natalicio termina con la Fiesta de Reis, en conmemoración de la epifanía, un encuentro familiar, con papel preponderante de la juventud cantando Os Reis.

Entroido: es la fiesta tradicional con más vigencia en la provincia donde se conmemora con máscaras y comidas extraordinarias con productos culinarios locales, especialmente los derivados del cerdo y algunos dulces. Xinzo de Limia, Manzaneda, Viana do Bolo, Laza, Verín, Vilariño de Conso o la propia ciudad de Ourense, son algunas de las múltiples localidades ourensanas donde destaca el carnaval tradicional en convivencia con modas importadas. El calendario del Entroido ourensano presenta ligeras variantes dependiendo de las zonas y más que una fecha puntual es un periodo invernal el que se llevan a cabo numerosas prácticas festivas. Además de los días grandes, entre el viernes y el martes previo al miércoles de Ceniza, el Entroido se extendía a otras fechas. Desde el Domingo Fareleiro o Domingo Oleiro (dos semanas antes del domingo de Carnaval), pasando por los Jueves de Compadres y Comadres, llegando a los días centrales de la festividad y pasando el Miércoles de Ceniza, hasta el Domingo de Piñata (domingo siguiente). El juego de las Ollas todavía se celebra en Xinzo de Limia y donde los participantes se arrojan cacharros de barro, perdiendo quien no pueda sujetarlo con las dos manos y le caiga.

Semana Santa: fiesta de clara impronta cristiana que se celebra tras el periodo de Cuaresma. Ourense no cuenta con vistosas procesiones como ocurre en otras zonas de España, aunque destacan las de algunas localidades durante el jueves y el viernes Santo. Cabe destacar el Vía Crucis de las Ermitas y la estoupa do Xudas, o representaciones del Desenclavo y el Lavatorio en Oímbra o en Xunqueira de Ambía, son otras muestras de la religiosidad popular. Celebraciones como el Domingo de Ramos en las parroquias rurales, donde se acude con ramos de laurel, que una vez bendecidos se llevan a casa de protección.

Los Maios: ya en primavera, en Galicia son un momento de exaltación de la naturaleza. En algunas localidades de Ourense, como Viana do Bolo, se conservó hasta principios de siglo la costumbre de que los niños al salir de la escuela se disfrazaran con plantas y flores, recorriendo las calles mientras entonaban cantares a

cambio de castañas secas. Al lado del maio humano, encontramos el maio figurado tradicional, se trata de un armazón piramidal o cónico terminado en cruz y recubierta de vegetación. En torno al maio la juventud entona cantares que aluden a la hechura del maio e incitan a dar un donativo, convirtiéndose en piezas satírico-burlescas en las que se pasa revista a los avatares de la política local.

Corpus: fiesta cristiana para exaltar la Eucaristía que pesé a no estar vinculada a los ciclos naturales del año, tiene un carácter universal. Sobre todo en villas y ciudades se celebraba con procesión de todas las clases sociales, especialmente los gremios, y vistosas alfombras florales. Actualmente todavía se sigue celebrando en muchas localidades, también en la ciudad Ourense. En otras como Allariz esta fiesta tiene identidad propia y que actualmente se celebra A festa do boi.

San Juan: el solsticio de verano está plagado de tradiciones en Galicia. Se celebra la noche precedente al 24 de junio y son tres los elementos característicos: agua, vegetación y fuego. Así el agua recogida en una fuente en esa fecha puede curar males, así como algunas plantas que son colocadas en las puertas y ventanas de las casa para proteger de las peligrosas meigas. Pero sin duda lo más llamativo de esta festividad son las hogueras que todavía siguen alumbrando esta mágica noche.

I.II. Romerías

Se celebran entre los meses entre junio y septiembre. El santuario romero es aquel al que acuden gentes de un territorio para manifestar su religiosidad, para solicitar favores o protección y participar en sus festejos. A pesar de ser una fiesta local, son muchos los que se acercan desde diversos lugares, según la fama de milagrosa que tenga la imagen o la reliquia la romería será mayor o menor.

I.III. Fiestas Patronales y Advocaciones

Son de gran popularidad y tienen lugar a lo largo de todo el año, aunque predominan en la época estival. Toda entidad de población (villas, aldeas, ciudades) celebra al

menos una fiesta patronal, a las que se suma en muchas la conmemoración de algún Santo. Estos festejos tienen una doble dimensión, sacra y profana. Suele celebrarse una misa mayor con la consiguiente procesión con el santo patrón y acompañada por el sonido de las campanas y cohetes.

I.IV. Fiestas Laicas

En ellas no existe un referente cristiano y durante los últimos años han proliferado en toda Galicia, relación normalmente a la gastronomía local, a la artesanía o con el pasado histórico.

II. Oficios artesanales

La presencia de la artesanía y los oficios artesanales está vinculada al autoabastecimiento familiar y comunitario del medio rural. A lo largo de la historia pasamos de las actividades artesanales del mundo rural, a los oficios desarrollados en los siglos centrales de la Edad Media y su consolidación a través de la organización gremial a lo largo del Antiguo Régimen en villas y ciudades, muchos de los cuales perviven en la actualidad. Estos oficios han evolucionado a lo largo del tiempo adaptándose a las circunstancias de cada época, las tareas y oficios son susceptibles de cambios, siendo muchas veces estas labores asumidas por especialistas en oficios que desempeñan actividades afines.

La carpintería englobaba un amplio número de especialidades, carpintería de armar, de taller, ebanistas, torneiros, fragueiros, rodeiros, peneireiros, cubeiros, toneleiros, selleiros y carpinteros de ribera. Los fragueiros y rodeiros estaban especializados en la fabricación de carros y en ruedas. El carpintero de Ribeira en la construcción de barcas fluviales y que se especializó en otras tareas, cuando la producción de estas embarcaciones disminuyó, dirigiéndose hacia otras construcciones propias de la producción vinícola como cubas y utensilios de bodega. En el ámbito de la construcción destacaban los canteiros, que trabajaban y moldeaban la piedra,

actividad muy significativa en tierras ourensanas ante la abundancia de granito e intensiva en muchas épocas. Los ferreiros llegaron a desempeñar un papel muy significativo en las técnicas de producción agrarias, colaborando activamente en la introducción de maquinaria agrícola.

En lo que a vestir y abrigo se refiere hay que hablar de las tecedeiras, tradicionalmente especializadas en el tejido del lino. Los trabajos de tejido con la utilización de los telares se intentan revitalizar en los últimos años mediante su recuperación y puesta en funcionamiento (Imagen 33). Los zoqueros y zapateiros se ocupaban de la artesanía del calzado, mientras que los albardeiros y talabarteiros estaban especializados en el equipamiento de arreos y monturas para caballerías.

Imagen 33. **Telar tradicional**



Fuente: www.turismo.gal

Las panadeiras de Cea, y muy cerca las pulpeiras, destacan en el ámbito gastronómico y tienen, todavía en la actualidad, su producción artesanal garantizada. Su fama se ha proyectado sobre un conjunto de hornos comunales recuperados para la cocción del pan. En la trastienda de este oficio están los molinos (muñíos), cuya función, la molienda (moenda) y del oficante especializado. La creación de molinerías

eléctricas supuso un paso importante en la desactivación funcional y social de esta industria rural, y que para los muiñeiros constituía una importante fuente de ingresos que confería al molinero una posición de privilegio en la sociedad campesina.

La cestería goza en Ourense de bastante tradición, al igual que los oleiros o cacharreiros en lugares específicos con abundancia de barro, donde se aprovechaba y transformaba. Por último, el afiador es un oficio de caminante cuya tarea es dar un servicio: afilar cuchillos y navajas, componer y arreglar objetos, paraguas. El afilador recorría Galicia y España, acompañado de su rueda de afilar y anunciando su presencia con el toque del chifre, al que seguía un reclamo o cantinela “Afiador paragueiro, afilador paragüero”. Fue tal afluencia de estos artesanos ourensanos que la rueda de afilar es símbolo de la ciudad de Ourense.

III. Arquitectura popular

Muchos son los vestigios arquitectónicos que pueblan el paisaje rural ourensano en relación con las tradicionales labores agrícolas y los oficios artesanales antes descritos. El estado de conservación amenaza ruina en multitud de casos, si bien es cierto que en los últimos años se impulsó su recuperación e incluso la musealización de varios casos o la puesta en funcionamiento con fines didácticos. A continuación se hace referencia a algunos de ellos (hórreos, molinos, Sequeiros, lavaderos, abrevaderos, cruceiros y petos de ánimas).

III.1 Hórreos

A finales del siglo XX, Galicia contaba con más de treinta mil hórreos. Sin duda el hórreo jugó un papel muy importante en la economía rural y de subsistencia de la región de los siglos XV-XIX tras la llegada de nuevos cultivos procedentes de América como el maíz (Imagen 34). En su interior se almacena el grano a salvo de la humedad del suelo gracias a los pilares de piedra que aíslan la cámara del suelo, y a salvo de los roedores gracias a las peanas circulares invertidas de las patas. Los materiales

utilizados pueden ser piedra, madera, varas o la combinación de todos. Su forma y tamaño dependían de la cantidad de maíz a almacenar y del clima.

Imagen 34. **Hórreo.**



Fuente: Visualq (2018).

III.II Molinos y Sequeiros

La fuerza del agua jugará un papel protagonista en la Galicia preindustrial aprovechada mediante la instalación de molinos hidráulicos en los ríos y que servían, entre otras labores, a la molienda del cereal. Básicamente el funcionamiento de un molino de este tipo es el siguiente: desde el río, el agua se desvía por un canal y se introduce en el molino por los saetines, pequeños conductos inclinados que conducen el agua a gran presión hacia los rodetes. El giro de estos, transmitido a través de un eje vertical o maza, mueve la muela volandera sobre otra inferior que permanece fija y se denomina solera o “bajera”.

Los Sequeiros o secaderos de castañas, son construcciones tradicionales que solo se ocupaban durante dos meses al año, en los meses de recolección de las castañas en el otoño. El proceso de secado de las castañas pretendía prepararla para su almacenamiento. En primer lugar se ahumaban las castañas colocándolas en la parte superior de la estructura de madera del sequeiro y se hacía fuego debajo. Una

vez secas se introducían las castañas en un saco de tela y se golpeaba contra una superficie dura, hasta conseguir separar la cáscara de la castaña.

III.III Lavaderos y Abrevaderos

Muchos de los pueblos y aldeas actuales conservan sus lavaderos y abrevaderos, sobre todo aquellos en los que el río no pasaba tan cerca. Los lavaderos son unos estanques, de forma rectangular o cuadrada cuyo muro, no muy elevado del suelo, tenía una pequeña inclinación hacia dentro para facilitar el lavado y la caída del agua mientras se estaba lavando. El lavadero era también un lugar de reunión y de tertulia entre mujeres, que eran las que acudían a lavar. Naturalmente en casi todos los pueblos agrícolas existían estas construcciones y su situación era muy diversa, tanto en plazas o calles, como a las afueras aprovechando directamente el manantial.

III.IV Cruceiros y Petos de Ánimas

Seña de identidad del paisaje gallego y expresión de la devoción popular, los cruceiros se levantan en cruces de caminos o en los atrios. Se trata de una cruz de piedra de grandes dimensiones y se alza sobre una plataforma con peldaños, en su remate tiene esculpido un crucifijo y en ocasiones La Piedad o La Quinta Angustia. Servían para sacralizar las encrucijadas y los caminos, amparando y guiando a los viajeros; señalaban la dirección de iglesias, capillas y cementerios; protegían el ganado y las cosechas, etc.

El Peto de Ánimas es un sencillo monumento de tipo religioso, similar a un pequeño altar, construido en piedra y terminado en una cruz en lo alto. En la parte frontal hay un Peto o Hucha protegida con una reja o un cristal, donde se depositan las limosnas a las ánimas del Purgatorio, dando lugar al culto de los muertos.

1.5. Turismo: termal y de montaña

1.5.1. El sector turístico

El concepto actual de turismo como fenómeno económico y social ha experimentado un continuo crecimiento y transformación en los últimos años que poco tiene que ver con el concepto fordista o tradicional de los años 60-70. Si en décadas pasadas la oferta estaba estandarizada principalmente en destinos de sol y playa frente a un consumidor homogéneo, el turismo moderno está estrechamente relacionado con el desarrollo, abarca un número creciente de destinos y los consumidores interactúan con las empresas de manera totalmente nueva. El empleo de las nuevas tecnologías es uno de los elementos diferenciadores en la concepción actual del turismo. La planificación y personalización de paquetes turísticos, así como el acceso a múltiples plataformas virtuales que permiten el conocimiento directo al consumidor de múltiples posibles destinos, son factores clave a tener en cuenta a la hora de elaborar cualquier estrategia destinada a la captación de visitantes.

La tendencia actual a la diversificación y especialización hacen que la lista de recursos turísticos se vea multiplicada. Los viajeros demandan además del ocio y el descanso tradicional, nuevas experiencias enriquecedoras y de calidad que se traducen en un aumento de interés por un turismo alternativo. Frente a esta demanda encontramos múltiples opciones que se han popularizado especialmente en los últimos años, como es el caso del turismo cultural, el turismo rural, el turismo activo o el turismo de salud, entre otros. En muchas ocasiones, esta oferta alternativa sirve de complemento a las vacaciones de playa, pero en otras muchas son ya opciones autónomas en las que los viajeros tienen en cuenta otros factores a la hora de planificar su viaje. Ante esta situación son muchos las zonas que han optimizado sus recursos para convertirlos en auténticos atractivos turísticos y mejorar su posicionamiento en el sector.

En el ámbito internacional, el turismo se ha convertido en uno de los actores principales del comercio. Proporciona una vía de crecimiento para los países en

desarrollo y su expansión en los países industrializados y desarrollados ha repercutido beneficiosamente en otros muchos sectores como el tecnológico, los transportes o la agricultura, tanto en términos económicos como de empleo.

Ourense dentro del ámbito nacional y regional

Como ocurre en otros países, el sector turístico es de gran importancia para la economía española, siendo además el que más crece y más empleo genera. Durante el año 2017 España recibió cifras récord de turistas internacionales, con más de 82 millones, situándose en tercera posición a escala mundial. El 2017 se cierra con un 8,9% de llegadas y un 12,4% de gasto por turista más respecto al año 2016, es decir 87.000 millones de euros.

Los veranos de 2017 y 2018 se han cerrado con un balance turístico excepcional, con un notable aumento en la facturación y una fuerte creación de empleo. Este aumento viene en parte motivado por la presencia de turistas prestados de otros destinos ante la inestabilidad política como ocurre por ejemplo en el Mediterráneo Oriental. La aportación socio-laboral del sector turístico se sitúa en máximos por encima incluso de otros sectores clave como el de la construcción o el comercio.

El principal destino turístico elegido por los visitantes que llegan a nuestro país es Cataluña, siendo Barcelona la principal ciudad receptora, seguida de otros como Islas Baleares, Canarias y Andalucía. Dentro del ámbito autonómico de Galicia, el turismo en 2017 y 2018 ha crecido en todos los parámetros y se ha superado la cifra de cinco millones de visitantes y diez millones de pernoctaciones según los datos del INE. Una vez más, los datos registran un mayor desarrollo turístico en zonas costeras, a excepción de fenómeno jacobeo que posiciona a Santiago a la cabeza de la comunidad. A pesar de ello, un análisis pormenorizado de la tendencia turística actual nos indica algunos cambios en la demanda y un incipiente crecimiento de flujos turísticos en zonas del interior como es el caso de Ourense y su provincia.

1.5.2. Ourense: una provincia turística

Ourense es la única provincia gallega completamente interior. Considerada tradicionalmente como territorio de paso hacia zonas costeras, es también una de las entradas principales a Galicia por vía terrestre desde el resto de la península, a través de Castilla y León, y desde Portugal. Además la finalización en los próximos años de las obras del AVE colocará a Ourense en una posición privilegiada, pues será la primera ciudad gallega conectada directamente con la meseta.

Desde el punto de vista turístico, Ourense cuenta con una infraestructura en desarrollo si la comparamos con otras zonas consolidadas desde el punto de vista turístico. A pesar de ello, en los últimos años, el sector ha evolucionado favorablemente y mejora sus cifras en 2018 según los datos del IGE. Ante las nuevas tendencias en la demanda, Ourense y su provincia ofrecen una amplia y rica oferta de recursos turísticos y otros muchos con gran potencial para llegar a serlo. El desarrollo de estrategias amparadas en la diferenciación y la desestacionalización han contribuido en gran medida al incremento del número de visitantes tanto nacionales como internacionalidades. El turismo de salud, en concreto el turismo termal así como toda la industria que se ha generado en torno a las sugerencias termales, posicionan ya a Ourense como ciudad referente en este ámbito. En otros campos como el turismo cultural, el de naturaleza o el turismo activo ofrece también múltiples posibilidades a lo largo y ancho de su territorio.

Esta riqueza y variedad se traduce en reclamos tanto histórico-artísticos como naturales, situados en la capital de provincia o en la pequeña aldea, pasando por lugares de gran interés y villas históricas, excavaciones arqueológicas o monumentos, muchos de ellos declarados BIC entre otras protecciones. También la cultura popular, el folclore, las fiestas, la gastronomía y las romerías son un atractivo con fonda tradición y potencialidades de aprovechamiento. En cuanto al turismo enológico, muy en boga en los últimos años, tiene en Ourense un gran aliado, pues en su provincia se concentran cuatro de las cinco denominaciones de origen gallegas.

I. Termalismo

La importancia del turismo de salud en los últimos años tiene en la provincia de Ourense su mayor representante. Solo la ciudad de Ourense cuenta con más de 70 sugerencias termales con un caudal superior a los 3 millones de litros diarios, cantidad que en Europa solo supera Budapest.⁴ La explicación de la procedencia de estas aguas mineromedicinales se ha buscado en la composición granítica del suelo y en la existencia de fracturas en el mismo que propicia la filtración del agua de la lluvia. De este modo, el agua se filtra hasta varios kilómetros de profundidad donde se calienta y debido al juego de presiones mana a la superficie a una temperatura de hasta 70 grados centígrados.

Las aguas termales de Ourense son aguas bicarbonatadas, sódicas, fluoradas, litínicas y sulfuradas de mineralización media.⁵ Están especialmente indicadas para tratamientos reumáticos, afecciones de músculos, huesos o vías respiratorias, enfermedades de la piel o alergias y por supuesto, para combatir el estrés. Ante su gran potencial, son numerosos los proyectos desarrollados para su óptima explotación, así como trabajos de investigación en colaboración con la Universidad o en la celebración de certámenes como Termalia, feria de ámbito internacional que reúne a los profesionales del sector.

En el año 2009 Ourense pasó a ser una de las seis ciudades fundadoras de la Asociación Europea de Ciudades Termales Históricas. La EHTTA⁶ (European Historic Thermal Towns Association) es el órgano europeo que agrupa a las ciudades con patrimonio termal para salvaguardar y poner en valor sus recursos. Uno de sus principales logros fue el reconocimiento en el año 2010 por el Consejo de Europa de un **Itinerario Europeo de Ciudades y Patrimonio Termal**, donde Ourense es la única representación Española.⁷

4 <http://termalismo.ourense.es/>

5 Termalia: <http://www.termatalia.com/>

6 Ministerio de cultura y deporte: <http://www.mecd.gob.es/>

7 <http://www.ehtta.eu/>

Ourense ciudad y Riberas del Miño:

- **Las Burgas:** ubicadas en el centro urbano es una de las señas de identidad de Ourense “Ciudad de Las Burgas”. Se trata de tres fuentes declaradas Conjunto Histórico-Artístico en 1975 y más recientemente, Bien de Interés Cultural en 2007:
 - La **Burga de Abajo** es la más emblemática. Está rodeada de los primeros jardines públicos de la ciudad y de ella emanan más de 300 litros por minuto de agua minero medicinal a una temperatura de alrededor de 67 °C. Fue proyectada según cánones neoclásicos a mediados del siglo XIX por el maestro Trillo. A su lado se encuentra el Fervedoiro (“Hervidero”), un estanque donde se puede ver el agua en aparente ebullición.
 - La **Burga de Arriba** es la que originalmente se encuentra referida en los textos antiguos, previa su reforma en el siglo XIX. Es de menor tamaño, su traza es más sencilla y seguramente fue construida en la segunda mitad del siglo XVII.
 - La **Burga do Medio**, hoy en día desaparecida, fue transformada durante los años 80 en estanque ornamental conocido como el Estanque de las Ninfas. En el año 2010 se convirtió en una piscina de baño al aire libre y en ella se conserva el relieve de bronce del escultor ourensano Acisclo Manzano.

El conjunto de Las Burgas fue objeto de proyectos e intervenciones en los últimos años con el objetivo de preservar el patrimonio. Entre esas iniciativas, el arquitecto César Portela elaboró el Plan Director para la Recuperación Integral de Las Burgas tendente a crear el primer recinto termal en el casco histórico de la ciudad, incluyendo entre otras actuaciones, las excavaciones en las traseras de las fuentes y en la Casa dos Fornos, que se iniciaron en 2006 y que devolvieron a la luz numerosos restos arqueológicos entre los que se encontraba un piscina termal datada en el siglo I a. C.

- **Estación termal:** la creación de una piscina al aire libre de más de 200 m² con terraza para baños de sol, supuso dotar a Ourense de unas instalaciones únicas en la península. Con una profundidad que va del

medio metro al metro y medio y una capacidad cercana a los 200.000 litros. Fue inaugurada en el año 2010 en un emplazamiento privilegiado (Burga do Medio), próximo a las fuentes anteriormente mencionadas en la zona histórica de la ciudad. El conjunto, accesible a minusválidos, cuenta con baño de vapor, vestuarios y aseos. De manera simultánea se ha puesto en marcha un nuevo punto de información turística que actúa también como centro de primeros auxilios y de atención a los usuarios de las instalaciones donde se pueden adquirir las entradas, obtener información sobre las propiedades de las aguas, horarios, alquiler de toallas y tumbonas, etc.

- **Centro de Interpretación:** espacio dedicado a la investigación y divulgación del patrimonio arqueológico-termal. Permite al visitante conocer la historia de Ourense termal a través de salas expositivas y herramientas interactivas. La exposición que alberga el centro se divide áreas temáticas que se completan con un paseo por el Bulevar de As Burgas. En él se pueden visitar algunos de los hallazgos arqueológicos de la zona: 3 pozos contemporáneos, una tumba medieval, estructuras murarias romanas de la **balnea** de As Burgas y la piscina santuario de Rewe Anabaraego, datada en el siglo I d.C., única en la Península.

- **Ruta termal del Miño:** en las cercanías del centro urbano y a lo largo de cinco kilómetros de ruta por senda peatonal bordeando el río Miño, se puede disfrutar de siete instalaciones termales en plena naturaleza tanto en verano como en invierno:
 - **A Chavasqueira:** situada en el margen derecho del río, es la más próxima a la ciudad. Se trata de un conjunto de pequeñas piscinas naturales al aire libre adaptadas al baño y con una temperatura en torno a los 43 grados centígrados.
 - **Estación Termal de A Chavasqueira:** próxima a las anteriores, recrean un circuito lúdico-termal japonés inspirado en la cultura termal de *Onsen*⁸ y abastecido por dos manantiales con temperaturas de 62,8 y 63 °C. La

8 Onsen: aguas termales de origen volcánico que se encuentran en Japón.

estación comprende *Rotenburo*⁹ (combinación de tres piscinas termales de piedra al aire libre con agua a 41°C), *Ofuro*¹⁰ (baño interior de piedra a 39 °C) *Templarium* (sauna zen de piedra y pizarra a 40°C y 70% de humedad) y *Sudarium* (sauna japonesa de piedra y madera a 45° C y 85% de humedad).

- **Fuente de O Tinteiro:** a escasos 500 metros de A Chavasqueira se encuentra esta fuente de agua termal en un mirador sobre el río Miño dotado de *pediluvios* y *albercas*, muy conocida por sus propiedades beneficiosas para la piel.
- **Fuente de Reza:** Por la orilla izquierda del río Miño discurre el *Paseo de las Ninfas*, senda peatonal con zona ajardinada que esconde esta fuente de agua minero-medicinal. La Fuente de Reza está alimentada por una veta termal que cruza el Miño desde su orilla opuesta, con unas aguas muy similares a la fuente del Tinteiro.
- **Termas de Muíño da Veiga:** conjunto termal al aire libre rodeado de una área recreativa integrada en la naturaleza al pie de un antiguo molino en madera totalmente restaurado, del cual toma el nombre. Lo componen cinco piscinas: un vaso principal de 200m², un segundo de 130 m² y otros dos más pequeños de 55 y 45m², además de un vaso de agua fría para baños de contraste. El agua de baño ronda aquí los 40 °C. Todo el recinto está alimentado por varias surgencias manando a temperaturas de entre 65 y 72 °C, algunas de las más calientes de la Península.
- **Estación Termal de Outariz:** de nuevo nos encontramos con el paralelismo de la cultura balnearia japonesa, el *Onsen*. Este recinto termal, con capacidad para 180 personas, dispone de 11 termas exteriores y 3 interiores organizadas en 2 circuitos: el *Zen*, de inspiración japonesa en madera, piedras y aguas calmas, y *Celta*, construido en piedra y con aguas más agitadas.
- **Termas de Outariz y Burga de Canedo:** Se trata de la zona termal más grande de la ciudad, con numerosos espacios para el baño que se

9 Roterburo: Onsen al aire libre.

10 Ofuro: en la tradición japonesa es una bañera de agua caliente empleada por el conjunto de la familia.

extienden por la orilla derecha del río Miño: dos conjuntos de piscinas termales al aire libre situadas en una gran área recreativa ajardinada. La zona de Outariz cuenta con una piscina de agua fría y tres de agua caliente, mientras que en las Burgas de Canedo conviven una piscina de agua fría y tres dobles de caliente. Una pasarela peatonal conecta las piscinas con la orilla opuesta del río, donde existe una amplia zona de aparcamiento.

Ourense Provincia Termal

Las aguas termales fueron muy estimadas desde la antigüedad e importantes civilizaciones como la egipcia o la romana popularizaron su uso, tanto en sentido higiénico como terapéutico. En la actualidad, la provincia de Ourense cuenta con modernas instalaciones termo lúdicas de inspiración japonesa, pozas e innovadoras piscinas pero también con una amplia gama construcciones tradicionales como balnearios, casas de baños y fuentes (Tabla 19).

Tabla 19. Principales instalaciones turístico-termales de la provincia

| HOTEL BALNEARIO | BALNEARIOS |
|--|--|
| Hotel Balneario Lais Caldaria**** (Cenlle) | Balneario de Cortegada (Cortegada) |
| Hotel Balneario Lobios Caldaria**** (Lobios) | Balneario de Carballiño (O Carballiño) |
| Hotel Balneario Arnoia Caldaria*** (Arnoia) | Balneario de Partovia (O Carballiño) |
| Hotel Balneario de Molgas (Baños de Molgas) | Balneario de Berán (Leiro) |
| NUEVOS PROYECTOS TERMALES | POZAS |
| Termas de Outariz (Ourense) | Baños de Bande (Bande) |
| Termas Chavasqueira (Ourense) | Área termal de Barbantes (Cenlle) |
| Termas de Prexigueiro (Ribadavia) | Pozas de Outariz (Ourense) |
| Piscina termal de Las Burgas (Ourense) | Pozas de A Chavasqueira (Ourense) |
| | Burga do Muíño (Ourense) |

Fuente: elaboración propia

Elementos definatorios del termalismo ourensano

El turismo termal es una apuesta de futuro por su relación con los conceptos de “salud”, “belleza” y “bienestar”. En este sentido, la provincia de Ourense y especialmente su capital, es una gran privilegiada:

- **Interés histórico:** la historia de Ourense está profundamente vinculada con sus aguas termales desde la antigüedad. De hecho para muchos historiadores Las Burgas constituyen los orígenes de la propia ciudad. Los restos arqueológicos encontrados en sus inmediaciones constatan una tradición termal de más de 2000 años, donde los primeros pobladores romanos la denominaron *Aquis Auriensis*, también haciendo referencia al oro de la cuenca del río Miño. Durante siglos fue un centro de ocio, curación y culto donde acudían gentes de diversas procedencias en peregrinación. Se sabe que Las Burgas había sido lugar sagrado antes de la llegada de los romanos y que estos mantuvieron el culto construyendo una piscinasantuario.

Los romanos como grandes aficionados a los baños termales, diseñaron una importante arquitectura balnearia y, a tenor de los restos encontrados, en Las Burgas se hallaría un *balnea*. Su tipología obedecería a la habitual durante el Imperio, compuesto por salas a temperaturas diversas y progresivas (*caldarium*, *frigidarium* y *natatio*), y otras adyacentes con servicios para el cuidado y la higiene personal. La calefacción se conseguía a través del hipocausto, sistema típicamente romano que conducía el vapor y el agua caliente por túneles y tubos bajo el suelo. El establecimiento se mantendría activo hasta el siglo III d.C. y después de una época de silencio será en el siglo XIII cuando se constata nuevamente su actividad. Durante la Edad Media la iglesia protegió estos manantiales y la continuidad de su uso está estrechamente vinculada con el Camino de Santiago. El paso de peregrinos por la ciudad tenía en Las Burgas un lugar de descanso, reposo y curación de heridas. Además del peregrinaje a Compostela, también la figura del Santo Cristo de la catedral ourensana atraía a muchos devotos y de la que se decía que bajo sus pies nacía el agua “milagrosa” de Las Burgas.

En épocas posteriores, el calor que desprenden estas aguas fue empleado como fuente de energía alternativo a la leña y el carbón propiciando el desarrollo de industrias artesanales en sus inmediaciones. Otro ejemplo significativo del valor y la vinculación histórica del termalismo en Ourense, son los baños de Bande en actual pantano de As Conchas. Su proximidad al yacimiento de Aquis Querquennis, campamento militar romano en la Vía XVIII, indica que fueron aprovechadas también en este caso.

- **Termalismo urbano y de naturaleza:** las fuentes de Las Burgas son las más emblemáticas y están situadas en el casco viejo de la ciudad de Ourense. De modo que los bañistas pueden disfrutar de la piscina termal de Las Burgas en un ambiente eminentemente urbano en la zona histórica de la ciudad. Por otro lado, muchos de los manantiales termales se encuentran completamente integrados en entornos naturales que han sido adaptados al baño mediante pozas y piscinas y donde los usuarios pueden sumergirse al mismo tiempo en sus aguas y en parajes de gran belleza. Las pozas termales de Bande, ya explotadas en época romana, son un buen ejemplo de esta simbiosis entre termalismo y naturaleza.
- **Destino no estacional:** las altas temperaturas con la que mana el agua mineromedicinal a la superficie propician que el turismo termal pueda ser recomendable en cualquier época del año. Su disfrute no se ciñe por tanto a la época estival como ocurre en otros destinos, sino que su funcionamiento es continuo y no se ve condicionado directamente por factores climáticos.
- **Accesibilidad:** durante los últimos años, ante el impulso de los recursos termales, se han llevado a cabo trabajos de adaptación, aparcamientos y acceso a muchos de estos puntos. Además se pretende mediante algunas iniciativas conectar y unificar de alguna manera la oferta termal en Ourense.
- **Precio:** muchas de las instalaciones expuestas son de uso gratuito como ocurre por ejemplo con la piscina de Las Burgas y las pozas ubicadas en las riberas

del Miño. Por otro lado, las estaciones termales de Outariz y a Chavasqueira tienen un precio de entrada muy asequible. En otros casos, como ocurre en los balnearios y hoteles-balneario, los precios están condicionados a su carta de tratamientos y actividades puesto que presentan una oferta más especializada y personalizada en función a las propiedades de sus aguas. Actualmente el termalismo auriense cuenta con una serie de descuentos y programas para la promoción del sector enfocados a los diferentes públicos, como es el caso del IMSERSO o el termalismo social.¹¹

- **Amplia oferta turística y de ocio complementaria:** visitante que llega a Ourense para disfrutar de sus aguas termales tiene la posibilidad de disfrutar de multitud de atractivos complementarios en función de sus preferencias. En el ámbito urbano existe una gran oferta de servicios de hostelería, museos, eventos culturales o visitas a los principales monumentos. Por otra parte, si lo que se busca desconectar del ajetreo urbano, Ourense ofrece multitud de zonas rurales y espacios naturales por todo su territorio con un sinfín de posibles actividades o simplemente para disfrutar por cuenta propia.

II. La Ribeira Sacra candidata a Patrimonio de la Humanidad

En los últimos años se intenta impulsar la candidatura para el reconocimiento de la Ribeira Sacra como Patrimonio de la Humanidad. Distinción con la que en Galicia cuentan la Torre de Hércules (2009), la Muralla de Lugo (2000), Caminos de Santiago (1993) y el casco histórico de Santiago de Compostela (1985). La Ribeira Sacra, muy próxima a la ciudad de Ourense, comprende la zona norte de la provincia de Ourense y el sur de la de Lugo y abarca una veintena de municipios. Su angosta y complicada orografía, acumulando grandes desniveles en torno a los ríos Sil y Miño, hacen de este entorno natural un paisaje único y singular. En la zona ourensana, el río Sil discurre encajonado entre montañas formando los conocidos

11 Ourense Provincia Termal: <http://provinciatermal.depourense.es/>

como Cañones de Sil antes de su desembocadura en el Miño. Además, el paisaje fue transformado por el hombre mediante el cultivo de viñedos en bancales, tan característicos de la zona, y la construcción de embalses como el de Santo Estevo o San Pedro.

En la Ribeira Sacra existe una gran biodiversidad. El clima atlántico-continental de las provincias de Lugo y Ourense propicia la abundancia de castaños, robles y brezos. Sin embargo, debido a la influencia del microclima existente en el Cañón del Sil, también aparecen variedades más propias del clima mediterráneo como alcornoques, naranjos u olivos, entre otros.

El sector turístico se ha desarrollado notablemente en los últimos años gracias a la recuperación del patrimonio histórico-artístico y al auge del turismo rural atraído por la tranquilidad y el valor paisajístico. Su oferta turística gira en torno al turismo rural, el turismo cultural, el turismo activo o de aventura y el turismo enológico. Las rutas fluviales se combinan con las rutas terrestres de senderismo, bicicleta, entre otros deportes de montaña. Completando la visita existen cerca de 50 miradores habilitados con vistas panorámicas sobre los pintorescos cañones. El románico es otro de los principales reclamos de la Ribeira Sacra, pues alberga la mayor concentración de arquitectura románica de Europa.

Por último, el sector vitivinícola es otro de los elementos clave en el panorama turístico actual de la Ribeira Sacra. Hablar de sus vinos es hablar de una denominación de origen consolidada formada por multitud de bodegas, muchas de ellas de referencia y renombre.

III. El Camino de Santiago

El Camino de Santiago están formados por el conjunto de rutas reconocidas documentalmente de las que se puede atestiguar su uso como rutas de peregrinación. La ley del patrimonio cultural de Galicia, recoge las principales rutas

de los Caminos de Santiago: el Camino Francés o del Norte, Camino Primitivo, Camino Inglés, Camino de Finisterre e Muxía, Camino Portugués, Vía de La Plata o Camino Mozárabe y el Camino de Invierno. El Camino Francés cuenta con la declaración de Patrimonio de la Humanidad desde 1993 y es también un BIC. El resto de las rutas tienen la consideración de bienes catalogados como territorios históricos, sin perjuicio de que por acuerdo unánime de los ayuntamientos por los que transcurren, se solicite su declaración como BIC.

Durante más de mil años, el Camino de Santiago ha guiado a los peregrinos hasta la tumba del apóstol Santiago el Mayor. Descubierta en el 813 en el monte sagrado del Libredón, bajo una lluvia de estrellas, sería el punto de partida para la construcción de la monumental catedral y de la ciudad que surgiría en sus inmediaciones dando lugar a la actual Santiago de Compostela. La provincia de Ourense también fue y sigue siendo testigo de la importante afluencia de peregrinos a Compostela, pues su territorio es surcado por dos itinerarios jacobeos. El más conocido, el Camino Sanabrés o Mozárabe y el llamado Camino de Invierno que ha sido rescatado en los últimos años.

El Camino Sanabrés

Parte de la Vía de la Plata (Sevilla- Astorga). El peregrino a la altura de Zamora (Granja de Moreruela) tiene la opción de continuar por la Vía de la Plata hasta Astorga para luego tomar el Camino Francés hacia Santiago, o bien desviarse hacia Ourense. Este Camino discurre por tierras de Zamora, entra en Galicia por A Gudiña y llega a Ourense ciudad, luego se adentra en la provincia de Pontevedra y por último en la de A Coruña para llegar a Santiago de Compostela. A lo largo de todo el recorrido se podrá disfrutar de la naturaleza, sendas verdes, paisajes de viñedos y algunas joyas románicas. Además, como se observa en la Tabla 20, hay 9 albergues públicos a disposición de los peregrinos a lo largo de la ruta.

Tabla 20. **Red pública de albergues del Camino de Santiago en la provincia de Ourense**

| AYUNTAMIENTO | ALBERGUE DE PEREGRINOS | N.º DE PLAZAS |
|---------------------|--------------------------------|---------------|
| A Gudiña | Albergue de A Gudiña | 36 |
| Laza | Albergue de Laza | 36 |
| Vilar de Barrio | Albergue de Vilar de Barrio | 24 |
| Xunqueira de Ambía | Albergue de Xunqueira de Ambía | 24 |
| Ourense | Albergue de Ourense | 46 |
| Verín | Albergue "Casa do Asistente" | 18 |
| Trasmirás | Albergue de Viladerrei | 30 |
| Sandiás | Albergue de Sandiás | 24 |
| San Cristovo de Cea | Albergue "Casa das Netas" | 42 |

Fuente: elaboración propia.

El Camino de Invierno

Es una ruta alternativa al Camino Francés para entrar en Galicia evitando la dura ascensión por las cumbres nevadas de O Cebreiro durante el invierno. Esta ruta, ya descubierta por los romanos, sigue las cotas bajas de la cuenca del Río Sil. Se inicia en la ciudad de Ponferrada (León) dirección Galicia (provincia de Ourense). En este punto su trazado se remonta a una Vía romana que unía la explotación aurífera de Las Médulas (Patrimonio de la Humanidad- 1997) con la Vía XVIII del Itinerario Antonino. El Camino entra en Galicia siguiendo la cuenca del Río Sil, dejando atrás la Serra da Enciña da Lastra (LIC- 2000) y llegando a Valdeorras. A continuación, se adentra en tierras lucenses llegando a la Ribeira Sacra (Itinerario Cultural-2004) donde se podrán contemplar los Cañones de Sil desde sus miradores. La ruta asciende hacia la sierra de O Faro y tras cruzar las tierras del Deza, en Lalín se unirá al Camino del Sudeste. Esta ruta cuenta con 3 albergues para alojar peregrinos (Tabla 21).

Tabla 21. **Albergues en el Camino de Invierno, provincia de Ourense**

| AYUNTAMIENTO | ALBERGUE DE PEREGRINOS | N.º DE PLAZAS |
|--------------|-----------------------------------|---------------|
| O Barco | Albergue municipal de Xagoaza | 20 |
| Villamartín | Albergue municipal de Villamartín | 30 |

Fuente: elaboración propia a partir de datos de <http://caminodeinvierno.es>

Otras rutas culturales y de peregrinación

Además de las rutas asociadas al Camino de Santiago, existen otras de interés cultural y paisajístico que discurren por la provincia con gran potencial turístico.

- Rainha Santa
- Cidade de Ourense
- Alfonso X El Sabio
- Ribeira Sacra
- Vía Romana
- O Ribeiro
- Oriente Ourensán

IV. Patrimonio Cultural

El patrimonio cultural de Galicia está integrado por bienes muebles, inmuebles o inmateriales que, por su valor artístico, histórico, arquitectónico, arqueológico, paleontológico, etnológico, antropológico, industrial, científico, técnico, documental o bibliográfico, deban ser considerados como de interés para la permanencia, reconocimiento e identidad de la cultura gallega a través del tiempo. Estos bienes podrán ser declarados Bienes de Interés Cultural (BIC) o bienes catalogados:

- Los Bienes de Interés Cultural son aquellos bienes y manifestaciones inmateriales que, por su carácter singular y en el ámbito de la Comunidad

Autónoma, sean declarados como tales por ley o mediante decreto del Consello da Xunta de Galicia.

- Tendrán la consideración de Bienes Catalogados aquellos bienes y manifestaciones inmateriales, no declarados BIC, que por su notable valor cultural sean incluidos en el Catálogo del Patrimonio Cultural de Galicia.

Se entiende por turismo cultural al conjunto de actividades que se realizan en contacto directo con el patrimonio, material o inmaterial, de un país o región. Durante los últimos años esta rama del sector se ha desarrollado notablemente debido a factores como el incremento en la demanda turística hacia la visita de monumentos, museos y espacios culturales; y la existencia de proyectos dirigidos a la recuperación, puesta en valor y explotación del patrimonio como recurso económico (Tabla 22).

Tabla 22. Principales museos en la provincia de Ourense

| MUSEOS OURENSE |
|---|
| Casa- museo Otero Pedrayo (Amoeiro) |
| Museo iconográfico de Arte Sacro. MIAS (Allariz) |
| Museo arqueológico provincial de Ourense (Ourense) |
| Museo catedralicio de Ourense (Ourense) |
| Museo de Arte Sacro de Santa Clara (Allariz) |
| Museo Etnográfico "Olimpio Liste" (San Cristovo de Cea) |
| Museo Etnográfico de A Limia (Vilar de Santos) |
| Museo gallego del Juguete (Allariz) |
| Museo Municipal de Ourense (Ourense) |
| Parque etnográfico Río Arnoia (Allariz) |

Fuente: elaboración propia.

En este sentido Ourense cuenta con un amplio patrimonio cultural de gran riqueza. Además se han acondicionado multitud de infraestructuras de diversa naturaleza para facilitar la difusión y promoción del patrimonio a las personas que lo visitan. Muchos de estos equipamientos son pequeños museos y algunas localidades aglutinan varios como es el caso de Allariz que con cinco museos se sitúa a la cabeza en el ámbito del turismo cultural rural.

Además de en la capital, los museos y demás espacios culturales se encuentran tanto en centros urbanos como esparcidos por toda la geografía rural (Tabla 23). Un recorrido por todos ellos permite el conocimiento directo de la historia de estas tierras desde la antigüedad hasta la época moderna. El arte sacro tiene un gran protagonismo y puede contemplarse en la infinidad de iglesias y demás edificios religiosos de toda la provincia. También la vida cotidiana y los oficios forman parte de las colecciones que albergan muchos de estos espacios, especialmente en pequeños núcleos muy ligados todavía a la tradición.

Pero no todo el patrimonio está en los museos, centenares de monumentos pueblan la geografía de Ourense y su provincia. Bienes de diferentes tipologías y naturaleza que han llegado a nosotros como un legado cultural conformado por el propio devenir histórico.

Tabla 23. **Centros destacados en la provincia de Ourense**

CENTROS DE INTERPRETACIÓN DESTACADOS

Parque Arqueológico de la Cultura Castreña. PACC (San Cibrao de Las)

Centro arqueológico de Aquis Querquennis (Bande)

Centro de Interpretación de As Burgas (Ourense)

Centro de Interpretación de la Ribeira Sacra (San Pedro de Rocas, Esgos)

Fuente: elaboración propia a partir de datos de Dirección General del Patrimonio Cultural de Galicia (2012).

V. Montaña y Naturaleza

El turismo de montaña, con sus variantes de naturaleza y turismo activo, se ha convertido en el aliado perfecto de la oferta turística en el interior puesto que permite compatibilizar todo tipo de visitas y es además, el complemento ideal para unas vacaciones de ocio y desconexión.

Ourense es la única provincia gallega sin salida al mar. Ofrece una orografía de carácter por la sucesión de elevaciones de baja y media altura entre las que discurren cauces fluviales como los del Miño, el Sil y sus afluentes. En este ámbito es importante destacar que Ourense cuenta con la única estación invernal de esquí de Galicia, en Cabeza de Manzaneda, y también con el punto más alto de la comunidad en Peña Trevinca superando los 2.000 metros de altitud. Único también es el destino astronómico de A Veiga y Trevinca que cuenta con la certificación de Startlight junto a otros trece puntos en todo el planeta. Esta declaración, apoyada por la UNESCO, la Unión Astronómica Mundial y la Organización mundial del turismo, acredita a aquellos espacios que poseen una buena calidad del firmamento como parte de su patrimonio natural, paisajístico, cultural o científico.

VI. Tierra de Vinos

La cultura del vino cuenta con una larga tradición en Ourense que se remonta a la llegada de los romanos y una posterior expansión con el asentamiento de instituciones monásticas durante el medievo. Conscientes de la importancia que está adquiriendo el turismo del vino o enoturismo, las comarcas rurales vinícolas están apostando por estas actividades entre sus estrategias de desarrollo socioeconómico. Las nuevas fuentes de ingresos generadas a partir del turismo sirven de complemento a las rentas tradicionales, provocando además el desarrollo de un sector paralelo hacia otras actividades productivas locales, como la hostelería, el comercio, la artesanía, etc. Las ventajas competitivas son evidentes.

El mundo del vino, muy relacionado con la gastronomía, incrementa el número de seguidores año tras año. La experiencia enoturista, aunque ofrece múltiples variantes, se

centra básicamente en la visita a la bodega o bodegas donde se ofrece una explicación y se suele acompañar de una cata o degustación de los vinos con posibilidad de maridaje gastronómico. La visita a los viñedos y demás espacios relacionados con la producción o cultura del vino es otro de los componentes de la oferta.

Ourense concentra una gran riqueza vitivinícola en todo su territorio. El auge del sector, con una clara repercusión en el turismo, ha propiciado la apertura de nuevas y modernas instalaciones, así como el incremento de la inversión extranjera y las exportaciones hacia nuevos mercados. De las cinco denominaciones de origen de vino gallegas, cuatro se encuentran en esta provincia con sus correspondientes rutas del vino:

- **Ribeiro:** denominación de origen desde 1932, es la más antigua de las denominaciones gallegas. Comprende la comarca del mismo nombre a lo largo de las riberas del Miño y sus afluentes (Avia, Arnoia y Barbantiño), muy próxima a la ciudad de Ourense. Su extensión ocupa 2.800 hectáreas con suelos fundamentalmente de origen granítico y donde la uva más característica es la treixadura.
- **Ribeira sacra:** fue creada en 1997 y su zona de producción vinícola tiene una extensión de 2.500 hectáreas. Muy conocida por sus viñedos en bancales, ocupan las empinadas terrazas de los Ríos Sil y Miño en el sur de la provincia de Lugo y el norte de la de Ourense. Esta complicada orografía obliga a recolectar la uva de manera prácticamente artesanal en la denominada viticultura heroica. Su producción está orientada fundamentalmente a los tintos, en especial a la Mencía, aunque también se elaboran blancos.
- **Valdeorras:** nació en 1945 y ocupa 1.300 hectáreas en las tierras más al este de la comunidad, en las cuencas de los ríos Xares, Sil Y Bibei. Se caracteriza por un clima más seco que en el resto de Galicia. Los suelos son variados, desde los pizarrosos, pasando por los graníticos, hasta los que se asientan sobre sedimentos y terrazas, donde abundan los cantos rodados. El vino más emblemático es el blanco de Godello.

- **Monterrei:** con designación oficial desde 1996 ocupa una extensión de 467 hectáreas. Geográficamente se encuentra situada al sur-este de la provincia de Ourense, muy cerca de la frontera con Portugal y su producción se extiende por el valle del Tâmega. Con un clima mediterráneo templado con tendencia continental, presenta suelos arcillosos, granítico-arenosos y pizarrosos, estableciéndose zonas claramente diferenciadas. Se elaboran tanto vinos blancos a partir de la uva godello y treixadura, como tintos mencía.

VII. Gastronomía

Si hay algo que caracteriza y diferencia a Galicia de otras comunidades es, sin duda, el buen comer, la abundancia y los precios relativamente asequibles en lo que a gastronomía se refiere. La buena relación calidad-precio-cantidad, así como la gran variedad de productos, es de sobra conocida por la mayoría de los turistas que nos visitan.

Un elemento estrella dentro de la oferta turística ourensana es, por tanto, su riqueza gastronómica y conforma el complemento ideal en cualquier visita a la provincia. La gastronomía ourensana está basada en los productos de la huerta, la ganadería, la caza (perdices, conejos y el jabalí) y los pescados de sus ríos (trucha, anguila, salmones y lamprea). Algunos platos típicos son el lacón con grelos, el cocido gallego, las empanadas, el cabrito asado, anguila frita, la lamprea guisada en su salsa... A pesar de ser una provincia interior, el pulpo "a feira" es el plato típico en la zona de O Carballiño, cuya introducción está muy vinculada a los monjes del Monasterio de Oseira. La tradicional matanza del cerdo da lugar a una amplia variedad de productos como: chicharrones, androlla, botillo, jamón, chorizos, etc.

Para acompañar cualquier plato, Ourense tiene fama de buen pan. El pan de Cea cuenta con denominación de origen desde el año 2004 y agrupa 18 hornos del ayuntamiento de San Cristovo de Cea. Se trata de pan de trigo con forma alargada y redondeado en los extremos con una hendidura transversal en la parte

superior. Su corteza es gruesa, crujiente y la miga esponjosa. Los orígenes de esta tradición panadera están unidos al vecino monasterio de Oseira, y también al paso de peregrinos hacia Santiago, que durante la Edad Media encontraban aquí hospitalidad.

Los pimientos de Arnoia son originarios de la localidad del mismo nombre, en el valle vinícola de Ribeiro y tienen indicación geográfica protegida desde el año 2009. También son indicación geográfica protegida las reconocidas patatas de A Limia, redondeadas, de piel fina y amarilla y carne blanca y consistente; y la miel, que puede ser de castaño, brezo, silva, milflores...

En cuanto a los postres, cada pueblo tiene sus peculiaridades en repostería. Destacan la torta de Allariz, las cañas fritas de Cerviño, las rosas de yema de Ribadavia y las bicas de Trives y Castro Caldelas. En este catálogo de delicias ourensanas merecen mención aparte las castañas, de sabor dulce y textura firme. Aunque su indicación geográfica engloba a toda Galicia, en la cocina ourensana ocupan un lugar de honor, especialmente en el capítulo de los postres: la ciudad es uno de los principales productores y exportados del delicado marrón glacé. El aguardiente, preparado a partir de la destilación de orujos y lías de la vendimia, es una receta ancestral también reconocida en toda Galicia. Imprescindibles son las elaboraciones que se realizan a partir de ella, en concreto los licores de hierbas y el licor café, que en Ourense es todo un clásico.

De este modo, y dada su relevancia, la gastronomía es la gran protagonista en muchas de las festividades que durante todo el año recorren Galicia. Además de promocionar los productos de la tierra, estas muestras suelen ir acompañadas de degustaciones y comidas populares donde se mezcla el ambiente festivo con la buena comida y la cultura popular, convirtiéndose en excelentes atractivos que permiten una mayor integración del turista foráneo. Dada la gran cantidad de festejos gastronómicos que se celebran actualmente en la provincia, a continuación se hace referencia, en la Tabla 24, a los principales eventos gastronómicos provinciales.

Tabla 24. **Eventos Gastronómicos Provinciales**

| DENOMINACIÓN | MUNICIPIO | GEODESTINO | FECHA | INTERÉS TURÍSTICO |
|---|-----------------------|-----------------------------|------------|----------------------------|
| PRINCIPALES FIESTAS GASTRONÓMICAS DE INTERÉS TURÍSTICO | | | | |
| Festa do botelo | O Barco de Valdeorras | Manzaneda-Trevinca | Enero | Interés turístico |
| Festa da Androlla | Viana do Bolo | Verín-Viana | Febrero | Interés turístico |
| Festa do Peixe | Bande | Celanova-Limia | Mayo | Interés turístico |
| Festa exaltación del pan de Cea | San Cristovo de Cea | O Ribeiro | Julio | Interés turístico |
| Festa do pemento | Arnoia | O Ribeiro | Agosto | Interés turístico |
| Festa do pemento | Oimbra | Verín-Viana | Agosto | Interés turístico |
| Festa do polbo | O Carballiño | O Ribeiro | Agosto | Interés turístico nacional |
| Festa da castaña e do cogumelo | Riós | Verín-Viana | Noviembre | Interés turístico |
| Festa do magosto | Ourense | Terras de Ourense e Allariz | Noviembre | Interés turístico |
| OTRAS FIESTAS Y FERIAS GASTRONÓMICAS DESTACADAS | | | | |
| Festa do Codillo | A Rúa | Manzaneda-Trevinca | Enero | |
| Festa da Bica | Trives | Manzaneda-Trevinca | Junio | |
| Festa da carne o caldeiro | A Peroxa | Ribeira-Sacra | Agosto | |
| Feira do doce Amendoado de Melindre | Allariz | Terras de Ourense e Allariz | Septiembre | |
| Feira da Carne | Montederramo | Ribeira-Sacra | Octubre | |
| Festa da pataca da Limia | Vilar de Barrio | Celanova-Limia | Octubre | |
| Feira de Outono | Allariz | Terras de Ourense e Allariz | Noviembre | |
| Festa do viño novo de Cabanelas | O Carballiño | O Ribeiro | Noviembre | |
| Festa do pan Baixa- Limia | Bande | Celanova- Limia | Diciembre | |
| FERIAS DEL VINO – DENOMINACIÓN DE ORIGEN | | | | |
| Feria del vino de O Ribeiro | Ribadavia | O Ribeiro | Abril | Interés turístico |
| Feria del vino de Valdeorras | O Barco de Valdeorras | Manzaneda-Trevinca | Julio | Interés turístico |
| Feria del vino de Monterrei | Verín | Verín- Viana | Agosto | |

Fuente: elaboración propia a partir de datos de <http://turismodeourense.gal>

VIII. Agenda Cultural

La popularidad de las fiestas gallegas trasciende las fronteras de la Comunidad. Originalidad, tradición y cultura son algunos de los conceptos que definen sus celebraciones, de carácter eminentemente local. Ourense ofrece durante todo el año un amplio calendario de festividades en todo su territorio (Tabla 25). Junto a las ya mencionadas fiestas gastronómicas, y aunque la comida es siempre un componente fundamental de cualquier otra fiesta en Galicia, encontramos las festividades religiosas, las relacionadas con las estaciones del año y labores agrícolas, las fundamentadas en hechos históricos concretos, las muestras de artesanía y, por supuesto, el Carnaval o “Entroido”. Este último es uno de los eventos más populares del invierno ourensano, siendo cinco de ellos los más populares: Xinzo de Limia, Laza, Verín, Viana do Bolo y Manzaneda. La riqueza cultural y el valor etnográfico y festivo han hecho posible su catalogación como fiestas de interés turístico, donde el visitante puede disfrutar de uno de los carnavales más auténticos y tradicionales de la península.

Tabla 25. **Fiestas de interés turístico de Ourense**

| DENOMINACIÓN | MUNICIPIO | GEODESTINO | FECHA | INTERÉS TURÍSTICO |
|--|-------------------|-----------------------------|---------------|----------------------------|
| Entroido de Laza | Laza | Verín- Viana | Enero-febrero | Interés turístico |
| Entroido de Verín | Verín | Verín- Viana | Enero-febrero | Interés turístico nacional |
| Entroido de Vilaríño de Conso | Vilaríño de Conso | Verín- Viana | Enero-febrero | Interés turístico |
| Folión tradicional do Entroido de Manzaneda | Manzaneda | Manzaneda-Trevinca | Enero-Febrero | Interés turístico |
| Entroido de Xinzo de Limia | Xinzo de Limia | Celanova- Limia | Enero-febrero | Interés turístico nacional |
| Entroido dos Felos de Maceda | Maceda | Terras de Ourense e Allariz | Enero-febrero | Interés turístico |
| Entroido de Viana do Bolo | Viana do Bolo | Verín- Viana | Enero-febrero | Interés turístico |
| Romaría Etnográfica de Reigame de Vilanova | Celanova | Celanova- Limia | Mayo | Interés turístico |
| Festa dos Maios | Ourense | Terras de Ourense e Allariz | Mayo | Interés turístico |
| Festa do Boi | Allariz | Terras de Ourense e Allariz | Mayo | Interés turístico |
| Xuntanza Internacional de Gaiteiros | Monterrei | Verín- Viana | Junio | Interés turístico |

| DENOMINACIÓN | MUNICIPIO | GEODESTINO | FECHA | INTERÉS TURÍSTICO |
|---------------------------|-----------------|-----------------|------------|----------------------------|
| Festa da "Istoria" | Ribadavia | O Ribeiro | Agosto | Interés turístico nacional |
| Romaria da Saíntza | Rairiz de Veiga | Celanova- Limia | Septiembre | Interés turístico |

Fuente: elaboración propia a partir de datos de <http://turismodeourense.gal>

Junto a estas festividades vinculadas al ámbito local, existen toda una serie de ferias y muestras especializadas con alcance provincial, autonómico e incluso repercusión internacional (Tabla 26). La mayoría se concentran en la capital ourensana, son de carácter anual y reciben multitud de visitantes, especialmente público profesional del ramo de la muestra.

Tabla 26. **Muestras y Ferias especializadas**

| DENOMINACIÓN | MUNICIPIO | FECHA | DESCRIPCIÓN |
|--|-----------|------------------|---|
| Funeral | Ourense | Enero- anual | Servicios y productos funerarios. |
| Muestra oportunidad | Ourense | Febrero- anual | Mayor centro comercial de Galicia |
| Xantar | Ourense | Marzo- anual | Salón Gallego de gastronomía y turismo. |
| Vinis Terrae | Ourense | Abril- anual | Salón del vino y licores gallegos de calidad. |
| Muestra Internacional de teatro | Ribadavia | Julio- anual | Feria de teatro más antigua e importante de Galicia. |
| Trevinatio | A Veiga | Julio-anual | Ocio, conservación y naturaleza. |
| Termalia | Ourense | Octubre- anual | Única feria del turismo termal en la península. |
| IMAXE- Salón de Peluquería y Estética | Ourense | Noviembre- anual | Muestra de productos y equipamientos de peluquería y estética. |
| Feira forestal e agroalimentaria provincial | A Gudiña | Noviembre- anual | Exposición y venta de maquinaria agroforestal y productos autóctonos. |
| Galisenior | Ourense | Noviembre- anual | Salón gallego de las personas mayores. |

Fuente: elaboración propia.

1.5.3. Geodestinos

Se entiende por geodestinos turísticos "las áreas geográficas limítrofes que comparten una homogeneidad territorial basada en sus recursos naturales, patrimoniales y

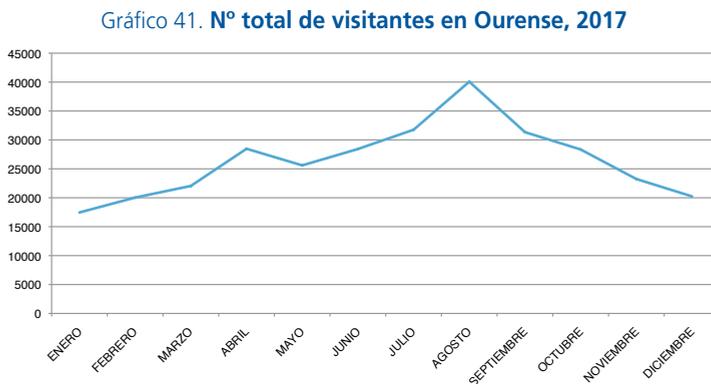
culturales con capacidad para generar flujos turísticos y que, junto a su población, conforman una identidad turística diferenciada y singular".¹²

Se trata por tanto una herramienta de promoción¹³ que incorporan varias comarcas y sirven al impulso del turismo especializado y de calidad, así como la puesta en valor de los diferentes territorios y sus recursos. El mapa de geodestinos turísticos de Galicia recoge 14 áreas (imagen 35), de las cuales 5 pertenecen por completo a la provincia de Ourense: Terras de Ourense- Allariz; Ribeiro; Celanova- Limia; Verín- Viana; Manzaneda-Trevinca; y una la comparte con la vecina provincia de Lugo: Ribeira Sacra.

1.5.4. Diagnóstico del Turismo en la provincia

I. Demanda Turística

Según los últimos datos publicados por el Instituto Nacional de Estadística, el turismo en Ourense sigue sumando visitantes si lo comparamos con ejercicios precedentes. Como se observa en el Gráfico 41, durante el mes de septiembre de 2017 llegaron a la provincia 31.341 personas y un total de 317.020 durante el año, lo que supone un crecimiento efectivo de un 17 % en comparación con el año 2014 (262.772 visitantes).



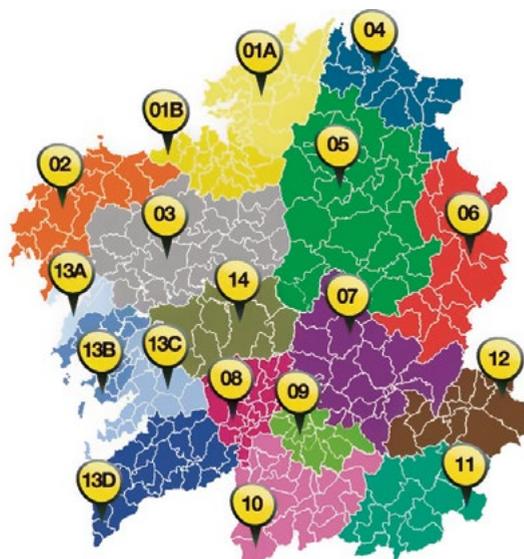
Fuente: elaboración propia a partir de datos del IGE, 2017

12 Ley del Turismo de Galicia, artículo 23.

13 Consellería de Cultura e Turismo. Xunta de Galicia.

A pesar de este ligero ascenso, la provincia de Ourense sigue a la cola en el ámbito autonómico en cuanto a recepción de visitantes: A Coruña, 2.062.855; Pontevedra, 1.439.205 y Lugo, 676.572 (2017). Atendiendo a su procedencia, la cifra de visitantes no residentes en España supera también las expectativas de otros años. De un total de 1.299.175 visitantes extranjeros que llegaron a Galicia durante el año 2017, 34.769 lo hicieron a la provincia de Ourense. Pese a ser la provincia que menos turistas extranjeros recibe, su crecimiento ha sido gradual pasando de 23.663 visitantes extranjeros en 2014 a los 34.769 en 2017 (Tabla 27).

Imagen 35. Geodestinos de Galicia



Fuente: www.turismo.gal

Tabla 27. Evolución anual de viajeros no residentes, 2014-2017

| | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 |
|----------------|---------|-------|---------|-------|
| ENERO | 16.207 | 870 | 24.828 | 1.336 |
| FEBRERO | 18.179 | 1.178 | 28.754 | 1.891 |
| MARZO | 26.479 | 1.300 | 39.157 | 1.851 |
| ABRIL | 71.011 | 2.093 | 101.943 | 3.309 |
| MAYO | 133.714 | 3.000 | 167.848 | 3.218 |
| JUNIO | 130.931 | 1.968 | 172.121 | 3.904 |
| JULIO | 122.714 | 2.218 | 160.147 | 3.617 |
| AGOSTO | 151.107 | 3.703 | 172.552 | 4.695 |

| | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 |
|-------------------|---------|--------|-----------|--------|
| SEPTIEMBRE | 153.019 | 2.965 | 203.179 | 4.388 |
| OCTUBRE | 100.843 | 2.111 | 152.106 | 3.046 |
| NOVIEMBRE | 30.700 | 925 | 45.864 | 1.713 |
| DICIEMBRE | 23.560 | 1.332 | 30.677 | 1.801 |
| TOTALES | 978.464 | 23.663 | 1.299.176 | 34.769 |

Fuente: elaboración propia a partir de datos del IGE, 2017.

Los datos recogidos posicionan el 2017 en un año de referencia bueno para el turismo de la provincia. Esta notable mejora de las estadísticas supera, incluso en muchos de los indicadores, a los años previos a la crisis económica.

Viajeros alojados en establecimientos hoteleros

Durante los años previos e iniciales de la crisis económica, se registraban en Ourense las cotas más altas de viajeros alojados en establecimientos hoteleros, siendo en el año 2008 cuando se registraron los más altos niveles de ocupación. Durante los años posteriores la tendencia ha sido decreciente e irregular, llegando a mínimos en el año 2014. Desde 2015, la tendencia ha cambiado aumentando ligeramente y cerrando el 2017 con 317.020 viajeros en la provincia (Tabla 28).

Tabla 28. **Viajeros alojados en establecimientos hoteleros, 2007-2017**

| AÑO | GALICIA | OURENSE |
|-------------|-----------|---------|
| 2017 | 4.495.652 | 317.020 |
| 2014 | 3.647.571 | 262.772 |
| 2011 | 3.354.068 | 296.192 |
| 2008 | 3.532.737 | 323.008 |

Fuente: elaboración propia a partir de datos del INE, 2017.

Pernoctantes

Tal y como se observa en la Tabla 29, los mejores resultados se registran en 2008, superando las 600.000 pernoctaciones anuales. Durante los años siguientes cae gradualmente el número de noches hasta llegar a mínimos en 2014, bajando de las 500.000. Sin embargo, la tendencia empieza a cambiar llegando a 620.506 en el año 2017.

Tabla 29. **Pernoctaciones en establecimientos hoteleros 2008-2017**

| AÑO | GALICIA | OURENSE |
|------|-----------|---------|
| 2017 | 8.807.925 | 620.506 |
| 2014 | 7.096.619 | 500.052 |
| 2011 | 7.158.335 | 535.181 |
| 2008 | 7.790.366 | 616.535 |

Fuente: elaboración propia a partir de datos del INE, 2017.

Estancia media

La Tabla 30 muestra que la estancia media de los visitantes en la provincia también ha aumentado durante los últimos meses, superando los 2 días entre los no residentes. Tradicionalmente considerada como provincia de paso hacia otras zonas de la costa gallega, o como salida de la comunidad autónoma, esta cifra supone un incremento importante superado únicamente por Pontevedra.

Tabla 30. **Estancia media en establecimientos hoteleros, 2008-2017**

| AÑO | RESIDENTES | NO RESIDENTES | TOTAL |
|------|------------|---------------|-------|
| 2017 | 1,93 | 2,14 | 1,95 |
| 2014 | 1,88 | 2,12 | 1,9 |
| 2011 | 1,79 | 2 | 1,81 |
| 2008 | 1,87 | 2,31 | 1,91 |

Fuente: elaboración propia a partir de datos del INE, 2017.

Estacionalidad

Del mismo modo que ocurre en la mayoría de destinos, el turismo está estacionalizado en la época estival. La evolución a lo largo del año va en aumento, iniciando el año con cotas mínimas en el mes de enero, hasta las más altas durante julio, agosto y septiembre. Es especialmente en agosto cuando se registran los índices más altos en Ourense, superando el doble de turistas de los meses más débiles. El buen tiempo, la gran cantidad de festividades y las vacaciones veraniegas son algunos de los factores que influyen de manera directa en esta tendencia (Gráfico 42).

Gráfico 42. Evolución anual del nº de viajeros, 2014-2017



Fuente: elaboración propia a partir de datos del IGE, 2017.

Procedencia de los visitantes

La mayor parte de los turistas que visitan Ourense son de procedencia nacional, como se observa en la Tabla 31. Durante los años centrales de la crisis se produjo un fuerte descenso de turistas tanto nacionales como internacionales, tendencia que ha empezado a cambiar en los dos últimos años. El turismo de viajeros no residentes es relativamente bajo, si lo comparamos con el resto de provincias gallegas. La provincia de Ourense en el mes de agosto, es la que más turistas registra de otros países.

Tabla 31. **Procedencia de los visitantes, 2017**

| AÑO | RESIDENTES | NO RESIDENTES | TOTAL |
|------|------------|---------------|---------|
| 2017 | 282.251 | 34.769 | 317.020 |
| 2014 | 239.109 | 23.663 | 262.772 |
| 2011 | 270.719 | 25.473 | 296.192 |
| 2008 | 294.000 | 29.007 | 323.008 |

Fuente: elaboración propia a partir de datos del IGE, 2017.

Geodestinos turísticos

La distribución de la demanda turística no es homogénea en todo el territorio gallego. Tal y como se recoge en los últimos datos publicados al respecto por el IGE (2017), las zonas con más porcentaje de pernoctaciones dentro de la provincia de Ourense es la Ribeira Sacra (total 3,1%); seguida de Ourense y Allariz (3%) y le sigue o Ribeiro (1,1%), Manzaneda-Trevinca (0,7%) y por último Celanova- Limia y Viana Verín (0,6%), donde se registra el porcentaje más bajo.

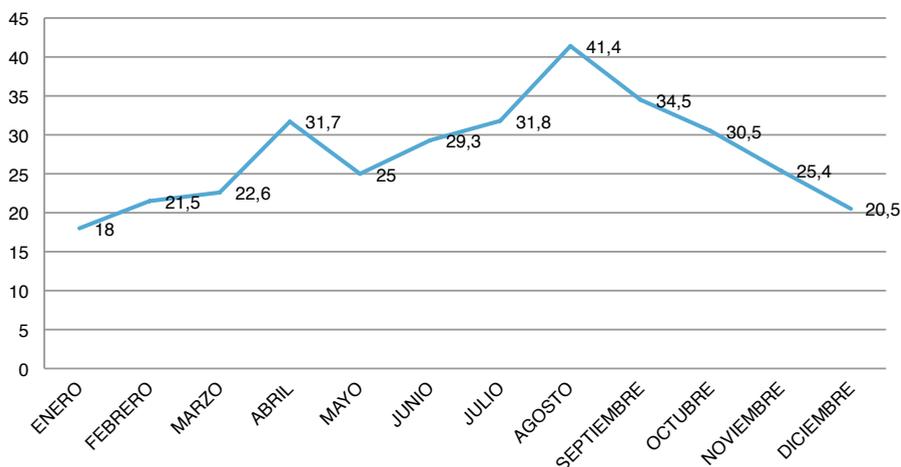
A nivel autonómico la demanda turística se concentra en torno a cuatro grandes focos de atracción que concentran más de la mitad de las pernoctaciones registradas en Galicia: los ayuntamientos que bordean la Ría de Arousa (20,5%), Terras de Santiago (17,8%), Ría de Vigo y Baixo Miño (14,1%) y A Coruña e As Mariñas (12,5%).

II. Oferta Hotelera

La infraestructura hotelera en la provincia estaba formada por 174 establecimientos abiertos en 2017 (Tabla 32). El número de habitaciones alcanza las 2.412 y las plazas totales ascienden a 6.043. La tasa de ocupación está entorno al 30%, alcanzando el 40% durante los fines de semana. En cuanto a personal empleado en esta actividad económica, se observa un leve repunte en los meses de julio, agosto y septiembre

(Ver anexo I, Turismo). Con respecto a este mismo año los índices más altos corresponden a la temporada estival: julio, agosto y septiembre (Gráfico 43).

Gráfico 43. Grado de ocupación hotelera, 2017



Fuente: elaboración propia a partir de los datos del IGE, 2017.

El número de establecimientos hoteleros, junto con el de plazas ofertadas, siguen una trayectoria semejante. Desde el año 2008 hasta el año 2013 la tendencia ha sido de crecimiento. En los años inmediatamente posteriores, 2014 y 2015, el número desciende en ambos sentidos.

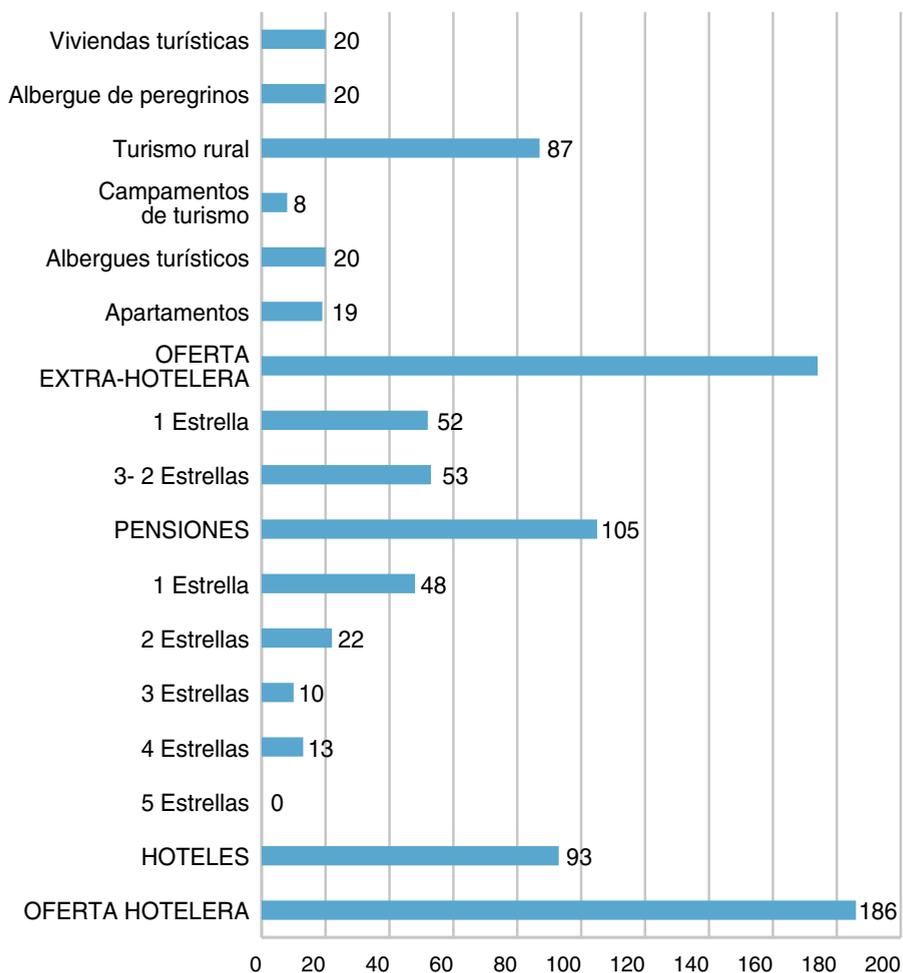
Tabla 32. Evolución nº de establecimientos, plazas y % de ocupación, 2008-2017

| AÑOS | ESTABLECIMIENTOS | PLAZAS | GRADO DE OCUPACIÓN |
|------|------------------|--------|--------------------|
| 2017 | 174 | 6.043 | 33,6 |
| 2014 | 184 | 6.009 | 22,7 |
| 2011 | 190 | 6.211 | 23,4 |
| 2008 | 181 | 6.069 | 27,6 |

Fuente: elaboración propia a partir de los datos del IGE, 2017.

En cuanto al grado de ocupación, se observa que en 2008 se situaba en torno al 27,6%, descendiendo hasta el 22,7% en 2014. A partir de este punto, la tendencia es nuevamente ascendiente. Como se observa en el Gráfico 44, la oferta de alojamiento en Ourense está compuesta principalmente por establecimientos hoteleros, predominando los de menor categoría (una y dos estrellas) y las pensiones. Alternativamente a los hoteles, existe toda una serie de infraestructura extra-hotelera (no se aborda en este estudio), formada por albergues y apartamentos, con un claro predominio del turismo rural.

Gráfico 44. **Oferta alojamiento turístico en Ourense, 2017**



Fuente: elaboración propia a partir de datos del IGE, 2017.

III. Análisis DAFO sector turístico

| | FORTALEZAS | DEBILIDADES |
|------------------|--|---|
| ANÁLISIS INTERNO | <ul style="list-style-type: none"> • Gran variedad de recursos: culturales, paisajísticos, termales, etc. • Destino termal: aguas mineromedicinales, balnearios, termalismo natural. • Turismo de interior, rural y de montaña: playas fluviales, parques naturales, estación de esquí, travesías, etc. • Amplia oferta en turismo activo. • Destino tanto estival como invernal. • Posibilidad de diseño de actividades para todos los públicos. • Conservación de rasgos autóctonos. • Gran riqueza en legados culturales e histórico-artísticos: monasterios, iglesias, fortalezas, construcciones populares, etc. • Arraigo de la tradición. • Variedad gastronómica y vitivinícola. • Camino de Santiago. • Bajos niveles de contaminación. • Conservación de los valores naturales. | <ul style="list-style-type: none"> • Provincia interior. • Deficiencia en las comunicaciones en parte del territorio articulado mediante vías secundarias. • Ausencia de aeropuerto. • Destino poco conocido. • Demanda estacional. • Infraestructura turística en desarrollo. • Lugar de paso hacia zonas costeras. • Aislamiento de los núcleos rurales. • Ausencia de grandes núcleos urbanos. • Deterioro del patrimonio cultural. • Despoblación y abandono de las zonas rurales. • Población envejecida. • Pérdida de tradiciones. • Poca innovación. |
| | OPORTUNIDADES | AMENAZAS |
| ANÁLISIS EXTERNO | <ul style="list-style-type: none"> • Auge de modalidades de turismo alternativas al turismo de sol y playa: turismo cultural, de salud, turismo activo, senior. • Sector emergente. • Creación de infraestructuras competitivas y de calidad. • Profesionalización del sector. • Celebración del año Santo Jacobo. • Importancia de España en el panorama turístico internacional. • Recuperación económica. • Desaparición del turismo de destinos antaño consolidados. • Alta empleabilidad del sector turístico. • Posibilidad de dinamización de zonas económicamente deprimidas. • Tendencia a la fragmentación de las vacaciones. | <ul style="list-style-type: none"> • Situación de inestabilidad político-económica. • Rentas bajas. • Emigración a otros países. • Aparición de nuevos destinos emergentes. • Alta competitividad entre destinos. • Preferencia por los destinos de playa. • Tendencia a la concentración de visitantes durante los meses de verano. • Oferta turística dependiendo de la temporalidad natural y climática. |

Fuente: elaboración propia a partir del IGE-INE (2018).

1.5.5. Conclusiones

A raíz de los datos analizados sobre el turismo ourensano, se pueden extraer las siguientes conclusiones:

- Las buenas noticias en cuanto al incremento en el número de llegadas de visitantes a Ourense posicionaron 2018-2019 como años de referencia en cuanto a recuperación y mejora del sector turístico en la provincia, especialmente en su capital.
- Los cambios en la demanda turística hacia un turismo alternativo al tradicional de sol y playa, sitúan a Ourense en un punto clave para el desarrollo de nuevas estrategias que puedan favorecer la competitividad del destino, poniéndolo en valor y aprovechando todos sus recursos: cultura y naturaleza.
- El termalismo, como elemento fundamental de diferenciación dentro de la oferta turística ourensana, cuenta con una amplia gama de posibilidades de ocio complementarias en función de la época del año, los gustos y segmentos de edades.
- El rico y valioso mosaico de subzonas, ya sean comarcas o geodestinos que componen la provincia, siendo la ciudad de Ourense el centro neurálgico, componen un escenario perfecto para la creación de múltiples itinerarios turísticos encargados de la dinamización de muchas zonas deprimidas.
- El desarrollo sostenible, la planificación inteligente y la conservación de los recursos, son algunos de los factores decisivos para garantizar la buena salud tanto del territorio como del sector turístico, así como de su correcta proyección hacia el futuro.

1.6. Transporte y conexiones

Siendo la única provincia gallega sin salida al mar y no tener instalaciones aéreas, las comunicaciones se reducen al plano terrestre. Las carreteras y el ferrocarril son el pilar de la articulación del territorio.

- La que une el valle del Ulla con la cuenca alta del Limia y que desemboca en el Atlántico a través de Portugal, y que facilita, la conexión con la tierra de Zamora a través de las Sierras Orientales. Comunicación de alto valor industrial a través del enlace de Benavente.
- La que forma el eje Miño-Sil, que conforma un acceso natural entre las tierras bercianas y las Rías Baixas, principalmente con Vigo. Conexión de gran relevancia comercial y socio-laboral.
- El tramo medio y alto del curso del río Miño que constituye un camino natural que facilita la comunicación entre el Sur de la Galicia interior y las tierras altas de la meseta lucense. Comunicación tradicional de conexión interna con el centro y norte de la Comunidad, valor socio-administrativo.

El cruce de estas tres diagonales confiere a la depresión ourensana una elevada accesibilidad. En la actualidad, la privilegiada “situación geográfica” de la ciudad de Ourense, con una completa red de infraestructuras de comunicación, la sitúan a menos de una hora de los tres puertos y aeropuertos gallegos y a hora y media de Oporto, según destacó José Luis Alarcón, técnico del Instituto Ourenseño de Desarrollo Económico (Inorde). Una situación que mejorará de forma notable con la llegada del AVE, ya que acercará la provincia con Madrid en poco más de dos horas.

1.6.1 Municipio de Ourense: nudo de comunicaciones

Los principales ejes viarios que confluyen en la ciudad canalizan los accesos de los principales agregados urbanos de los municipios vecinos (imagen 36):

- Valenzá y Barbadás, por la carretera OU-540.
- San Cibrao das Viñas, por la carretera N-525.
- El Polígono Industrial de San Cibrao, por la carretera OU-510.
- El Parque Tecnológico, por la carretera OU-101.

- Pereiro de Aguiar, por la carretera OU-536.

El perfil funcional de la ciudad es semejante al de otras ciudades medias europeas, destacando en este caso dos hechos significativos:

- **Ser la capital provincial.** Este hecho potencia, por un lado, los servicios administrativos destinados a toda la provincia (sanidad, correos, teléfonos...), y por otro, los servicios privados propios de todas las capitales (bancos, periódicos, hostelería...)
- **El transporte,** elemento que se convierte en uno de los principales factores del crecimiento ourensano.

Imagen 36. **Municipio de Ourense como nudo de comunicaciones**



Fuente: www.startpaginapleintje.nl

En este sentido, cabe destacar que la posición de Ourense dentro del Sistema Regional de Transportes configura a la ciudad como una de las entradas de Galicia. Hecho que la dota de una importante nodalidad y accesibilidad interior de forma particular en lo que respecta al transporte ferroviario, pues funciona como un nodo de conexión entre las principales ciudades gallegas (A Coruña, Vigo y Santiago) y el resto de España. La red de carreteras que surgió tras la aplicación del Plan de Accesos a Galicia iniciado en los años sesenta, también favoreció a Ourense como centro de divergencia de rutas hacia Vigo, Pontevedra y Santiago.

1.6.2 Red de carreteras de la provincia

En el territorio Ourensano no existe ninguna autopista de peaje de pago directo por parte del ciudadano. La comunicación interior de la comarca ourensana se basa en carreteras secundarias, principalmente carreteras autonómicas y provinciales. En la actualidad, estas carreteras convergen mayoritariamente en Ourense municipio.

La comarca de Ourense ocupa una posición estratégica como nudo de gran relevancia para Galicia interior. Aquí confluyen importantes carreteras que comunican el sur de la Comunidad con el interior de la península, así como otros viales que enlazan el sur con el norte de Galicia oriental. Entre los viales más importantes destacan la Autovía das Rías Baixas A-52, de Vigo a Benavente, la AP-53 de Santiago de Compostela a Alto de Santo Domingo. Las carreteras nacionales: N-120, de Vigo a Logroño, N-540, de Lugo a Ourense, N-525 de Santiago de Compostela a Benavente. Otras carreteras destacadas son la OU-536, Ourense a A Rúa, la OU-540 de Ourense a la frontera portuguesa por Celanova. La antigua carretera de Ourense a Lugo por Monforte de Lemos, actual vía de servicio respecto a la N-120, y las carreteras locales Ourense-Maceda por Paderne de Allariz, Ourense por Parada de Sil por Luínta, Trasalba- Gastei, Ourense- A Peroxa, y la enlaza A Barrela con Cea por tierras de Vilamartín.

En Galicia, la articulación urbana interregional gravita en torno a dos centros metropolitanos – A Coruña, en el Norte, y Vigo en el Sur- creando una división funcional del territorio entre un Subsistema Norte con centro en A Coruña, y un Subsistema Sur, con centro en Vigo. Sobre este último gravitan dos ciudades medias: Pontevedra y Ourense. Así pues, Ourense está fuertemente vinculado al Área Metropolitana del Sur de Galicia, Vigo, manteniendo a su vez, cierta dependencia de los dos Centros Terciarios Regionales, A Coruña y Santiago (Imagen 37).

Imagen 37. **Mapa de comunicaciones de Galicia**



Fuente: Xunta de Galicia.

1.6.3 Las vías férreas

Tradicionalmente la Comunidad de Galicia ha sido pionera en la inversión ferroviaria, culminándose la línea Ourense - Vigo en 1877.

El transporte por ferrocarril era el medio de locomoción más utilizado a principios de siglo XX para el transporte de mercancías y el más importante para el desarrollo económico de la población. Ourense solo contaba hasta mediados del siglo XX con

la línea que partía de Vigo hacia la Meseta por Monforte. En 1918 circulaban entre Monforte y Vigo dos trenes de viajeros, un correo y un mixto.

En relación con las actuales líneas convencionales, Ourense cuenta con conexiones desde Lugo, Monforte Ourense, el ramal que nos une con Madrid y la península vía A Gudiña-Zamora, así como el vial de conexión con Vigo y el de Santiago de Compostela.

La provincia de Ourense cuenta con 22 estaciones de ferrocarril que son: A Capela-Vilariño de Conso, A Gudiña, A Rúa-Petín, Baños de Molgas, Barbantes, Barra de Miño, Campobecerros-Castrelo de Val, Laza-Cerdedelo, Maside, O Barco de Valdeorras, O Carballiño, O Irixo, Os Peares, Ourense, Ourense San Francisco, Paderne-Cantoña, Ribadavia, Santa Cruz de Arrabaldo, Taboadela, Vilamartín de Valdeorras, Vilar de Barrio, Vilavella. Destacar que en la actualidad diez de ellas se encuentran fuera de servicio.

Camino al futuro: Alta Velocidad

Sin duda el desarrollo del nuevo tramo del AVE será una de las grandes obras de infraestructura que determinará y modificará los tiempos de transporte y comunicación terrestre en la provincia ourensana.

Beneficios del AVE en la ciudad de Ourense

- Fija población: Los estudios dicen que las ciudades que han sido beneficiadas por las líneas de alta velocidad experimentan un aumento en el ritmo de crecimiento poblacional mayor que las de su entorno.
- Incrementa el PIB: Estudios sobre la evolución de las ciudades con AVE aseguran que estas ciudades experimentan una consolidación de su potencial de mercado.
- Mejora el espacio urbano: Posibilita la integración de los terrenos de las actuales vías, la traza en la trama urbana y rompe las tradicionales barreras de las instalaciones ferroviarias que han sido absorbidas por el crecimiento urbano.

- Impulsa otros medios de transporte: El AVE traerá viajeros y los viajeros demandarán mejores oportunidades para moverse por la provincia.
- Desarrollo del turismo: La llegada del AVE a ciudades similares a Ourense demuestran que esta infraestructura favorece el turismo, especialmente el caso del turismo del fin de semana.
- Fomenta la cultura: Ya nada será igual en la vida cultural de la ciudad y de la provincia, al incrementarse de forma sustancial la movilidad humana.
- Ayuda a crear empleo: La llegada del AVE será una oportunidad para muchas empresas de Ourense. La imagen de la ciudad se transformará, ya que el AVE aporta un nuevo halo de modernidad, atrayendo nuevas iniciativas de negocio.
- Eficiencia medioambiental: El tren es el medio que menos energía consume por unidad transportada. Presenta unos menores niveles de emisiones de CO₂. El AVE es el transporte que menos contribuye a la contaminación en áreas urbanas y genera menor impacto acústico.

1.7. Actividad económica y desarrollo

1.7.1. Situación económica de Galicia

En el bienio 2015-2016 la economía de Galicia comienza a salir de una grave recesión económica, si bien lo hace con menor dinamismo que el conjunto de la economía española (véase análisis de convergencia). Las primeras estimaciones disponibles del INE para el conjunto del año 2017 contemplan una aceleración de la recuperación iniciada en el ejercicio 2014. Según los datos registrados por el IGE, el crecimiento de la economía gallega en 2017 se habría intensificado respecto al del año 2015.

Por sectores económicos, en el año 2017, el sector primario ocupaba un 7% de la población activa, la industria daba trabajo a un 16%, la construcción al 7% y el sector servicios al 70%. En el sector primario, Galicia duplica los valores de España y casi triplica la media comunitaria. Por el contrario, el sector secundario mantiene una relevancia relativamente superior a las economías estatal y comunitaria, con un crecimiento importante del sector servicios.

Galicia está considerada por la Unión Europea como región de transición. Es decir, que tiene una renta inferior a la media comunitaria pero no está en el grupo de las que tienen menos recursos.

1.7.2. Situación económica de la provincia de Ourense

La provincia de Ourense muestra en la última década un proceso de expansión económica. Reflejo de ello, es el aumento de su Producto Interior Bruto con crecimientos anuales totales desde 1995.

El PIB de la provincia de Ourense consiguió en 2016 (últimos datos disponibles) un volumen —a precios de mercado— de 6.500 millones de euros, con nueve de las doce comarcas creciendo respecto a 2014.

Los datos que registra el IGE reflejan un crecimiento del 8,10% en comparación con los datos de 2014. De esta manera, se vuelve a superar la barrera de los 6.500 millones, algo que no pasaba desde el ejercicio de 2009. La provincia de Ourense contribuye con el 11,26% a la economía de Galicia, convirtiéndose en la provincia con el porcentaje más bajo. Pero si tenemos en cuenta los datos registrados en la Comunidad, su incremento ha sido del 8,74%, situándose en los 58.000 millones de euros, es decir, Ourense creció en el bienio 2014-2016, 2,52 puntos porcentuales más que Galicia.

En perspectiva general, la economía ourensana ha mostrado en los indicadores macroeconómicos un crecimiento histórico positivo pero siempre inferior a su

entorno, Galicia y España, unido a una tendencia regresiva en los indicadores de población y los niveles de producción y renta.

Según los datos del IGE (2017), la comarca de Ourense es el motor de la economía de la provincia, situándose en la cuarta área de Galicia en generación de riqueza, tan solo por debajo de A Coruña (12.847 millones), Vigo (9.801 millones) y Santiago (4.365 millones). En el lado opuesto nos encontramos con una caída de la economía en tres de las doce comarcas: Terras de Celanova (-0,31%), O Ribeiro (-1,9%) y Viana (-2,61%). La comarca de Valdeorras generó en el año 2016, 622 millones, lo que se traduce en un 9,4% más que en 2014. Solo cuatro de las doce comarcas de la provincia superaron este aporte. En Carballiño cayó el PIB un 2,9%, lo que supone 405 millones de riqueza. En la comarca de Allariz-Maceda (6,29%) se generó una riqueza de 205 millones. Verín (358 millones) y A Limia (342 millones). Y la comarca de Terra de Caldelas cierra el ejercicio con un 1,19% y 59,8 millones.

Analizando la especialización por comarcas, teniendo en cuenta los datos del IGE, se observa que el sector primario tiene más peso en las comarcas Allariz-Maceda, A Limia y Verín. En Valdeorras tiene mucho peso la industria extractiva, en Carballiño la construcción y la comarca de Ourense en la categoría industrial. Y en las demás comarcas (Baixa Limia, Ribeiro, Terra de Caldelas, Terra de Celanova, Terra de Trives y Viana), destaca la categoría de energía, suministro de agua y gestión de residuos.

En la provincia sobresalen dos áreas industriales que son San Cibrao das Viñas (416 millones de PIB) y Pereiro de Aguiar (314 millones de PIB). Destacar tres municipios que se encuentran en lo alto de la clasificación en PIB por habitante en Galicia. Carballeda de Valdeorras con 112.040 euros por cada uno de sus 1.635 habitantes. San Cibrao das Viñas con 80.586 euros, se encuentra en la quinta posición y Manzaneda con 65.316 euros por cada uno de sus 949 vecinos, según los datos del IGE.

Tal y como se observa en la Tabla 33, el 64,37% del PIB de la provincia de Ourense corresponde al sector servicios, 2,51 puntos menos que lo que supone para Galicia y 8,87% menos que para lo que representa el sector en España. Mientras que el sector

de la construcción representa el 7,97% del PIB provincial, 1,04 puntos más que el de Galicia y 2,36% más que el nacional. El sector industrial generó el 20,55% del PIB ourensano, con poco más de dos puntos superior al nacional y casi igual al gallego. El sector de la agricultura representa un 7,11%, que se refleja 1,62 puntos más que el gallego y 4,3 puntos por encima del nacional.

Los últimos datos publicados del PIB per cápita y el PIB corresponde al año 2016, último dato publicado. El resto de datos están actualizados a 2017, donde podemos destacar en la mayoría de indicadores una mejora con respecto al año 2016.

Tabla 33. PIB por ámbito geográfico y sectores económicos

| SECTOR ECONÓMICO | OURENSE (MILES) | OURENSE (%) | GALICIA (MILES) | GALICIA (%) | ESPAÑA (MILES) | ESPAÑA (%) |
|---------------------|-----------------|-------------|-----------------|-------------|----------------|------------|
| Agricultura | 398.634 | 7,11 | 2.805.744 | 5,49 | 27.266.000 | 2,78 |
| Industria | 1.151.385 | 20,55 | 10.397.376 | 20,35 | 176.484.000 | 18,01 |
| Construcción | 446.501 | 7,97 | 3.540.617 | 6,93 | 54.927.000 | 5,61 |
| Servicios | 3.606.832 | 64,37 | 34.360.127 | 67,24 | 721.197.000 | 73,6 |
| Total | 5.603.352 | 100 | 51.103.864 | 100 | 979.874.000 | 100 |

Fuente: elaboración propia a partir de datos del INE, 2017.

En la tabla 34 observamos como algunos indicadores analizados mejoran con respecto el año anterior. Como es el caso de la matriculación de turismos (+16,025), la licitación pública (+60,56%), las hipotecas (+3,58%) y los créditos (+2%). Mientras que los visados de obra nueva disminuyen en un 26,53%, así como el número de viajeros en establecimientos hoteleros baja en un 1,65%. El consumo de gasolinas desciende un 1,47%. Las exportaciones aumentan un 3,46% pero las importaciones un 11,64%.

Tabla 34. Principales indicadores económicos

| INDICADOR | UNIDAD | PERÍODO | VALOR OURENSE | % VAR. 2017/16 OURENSE | % VAR. 2017/16 GALICIA | % VAR. 2017/16 ESPAÑA |
|--|--------------------|------------|---------------|------------------------|------------------------|-----------------------|
| PIB per capita 2015 | € | 2015 | 19.526 | 3,5 | 4,9 | 4,2 |
| Consumo de Gasolinas, gasóleos u fuelóleos | Tm | 2017 | 309.991 | -1,47 | 0,78 | 2,33 |
| Matriculación de turismos | unidades | 2017 | 6.106 | 16,02 | 5,77 | 9,24 |
| Viajeros en establecimientos hoteleros | personas | 2017 | 307.377 | -1,65 | 3,5 | 3,66 |
| Pernoctaciones en establecimientos hoteleros | unidades | 2017 | 609.148 | -0,18 | 6,51 | 2,68 |
| Visados de dirección de obra nueva | m² | 2017 | 64.546 | -26,53 | 6,73 | 21,78 |
| Licitación pública | miles de € | 2017 | 87.622 | 60,56 | 27,83 | 38,3 |
| IPC variaciones anuales | Índice | 2017-2016 | 103.289 | 0,9 | 1,2 | 1,1 |
| Hipotecas | nº de fincas | 2017 | 1.419 | 3,58 | 5,61 | 7,04 |
| Depósitos de Administración Pública y otros sectores residentes en entidades de depósito | miles de € | dic. 2017 | 8.352.696 | 2,09 | 61.075.891 | 2,2 |
| Crédito a Administración Pública y otros sectores residentes | miles de € | dic. 2017 | 3.283.284 | 2 | 40.042.449 | -5,92 |
| Exportaciones | miles de € | dic. 2017 | 815.577 | 3,46 | 8,17 | 8,88 |
| Importaciones | miles de € | dic. 2017 | 554.447 | 11,64 | 9,98 | 10,46 |
| Trabajadores afectados por expedientes de regulación de empleo | nº de trabajadores | 2017 | 205 | 38,51 | -50,19 | 37,51 |
| Pensiones en vigor; Seguridad Social | nº de pensiones | 01/01/2018 | 108.882 | -0,04 | 0,56 | 1,13 |
| Pensiones en vigor; Clases pasivas | nº de pensiones | dic. 2017 | 5.597 | -0,09 | 1,43 | 1,36 |

Fuente: elaboración propia a partir de datos del INE, 2017.

1.7.3 Demografía empresarial

El tejido empresarial ourensano recupera vitalidad con la creación de nuevas empresas y con una mayor presencia internacional. En el año 2017 la provincia de Ourense cuenta con 2.818 empresas más que en el año 2000 (Tabla 35).

Tabla 35. **Número de empresas por provincias en Galicia, 2000-2017**

| PROVINCIA | AÑO 2000 | AÑO 2017 | Porcentaje |
|--------------|----------------|----------------|----------------|
| Ourense | 20.959 | 23.140 | 10,41 % |
| Lugo | 21.825 | 24.549 | 12,48 % |
| Pontevedra | 53.907 | 68.831 | 27,68 % |
| A Coruña | 69.381 | 82.403 | 18,77 % |
| Total | 166.072 | 198.923 | 19,78 % |

Fuente: elaboración propia a partir de datos del INE, 2017.

Teniendo en cuenta los datos del INE, persona física es la modalidad jurídica (58%) más habitual en la provincia. Las sociedades de responsabilidad limitadas representan a 7.000 empresas, es decir a un 30% del total del tejido empresarial. Mientras que las sociedades anónimas representan a apenas 360 empresas. Las cooperativas componen la modalidad jurídica menos utilizada con 114 empresas en toda la provincia.

El 2017 ha sido un año positivo, donde las empresas empiezan a crecer en un entorno bastante favorable después de unos años duros por la recesión económica. Ha sido un año bueno para el sector servicios en su conjunto, el sector de bienes de equipo y en general el sector industrial, que ha cerrado el ejercicio con un crecimiento del 5%.

En la tabla 36 se observa cómo cuanto más se reduce el ámbito territorial menor es el porcentaje de empresas con más de 50, muestra la correlación entre el tamaño empresarial y el administrativo.

Tabla 36. **Tamaño de las empresas por ámbito territorial en 2017**

| ÁMBITO TERRITORIAL | Nº TOTAL DE EMPRESAS | EMPRESAS SIN ASALARIADOS | EMPRESAS CON MÁS DE 50 TRABAJADORES | EMPRESAS POR CADA 100 OCUPADOS | ESPAÑA (MILES) | ESPAÑA (%) |
|--------------------|----------------------|--------------------------|-------------------------------------|--------------------------------|----------------|------------|
| España | 3.282.346 | 55% | 0,75% | 17,72% | 27.266.000 | 2,78 |
| Galicia | 198.923 | 54,30% | 0,53% | 18,94% | 176.484.000 | 18,01 |
| Ourense | 23.140 | 54,20% | 0,42% | 21,41% | 54.927.000 | 5,61 |

Fuente: elaboración propia a partir de datos del INE, 2017.

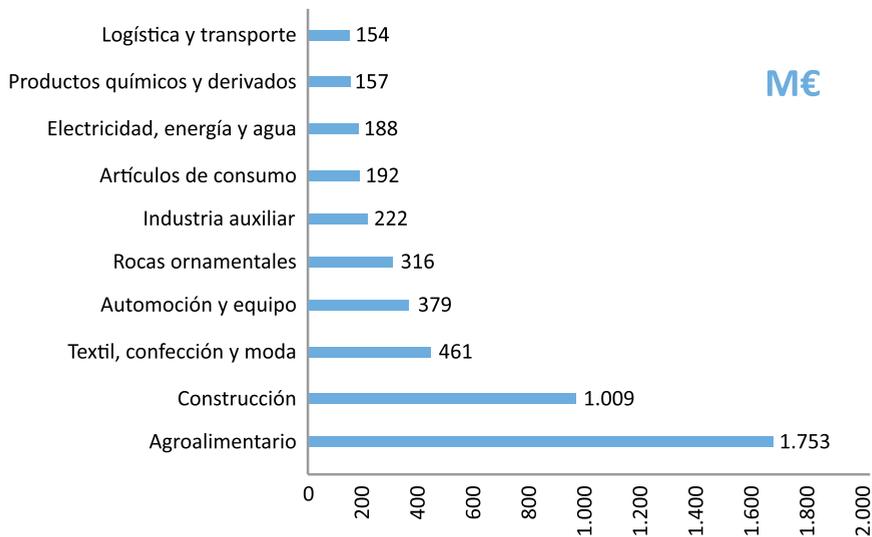
Características del tejido empresarial ourensano

Según la información obtenida de Ardán (2017), la caracterización y especialización empresarial de Ourense es la siguiente (gráfico 45):

- Una fuerte presencia del sector terciario (liderando la facturación) aunque tiende a una moderada reducción.
- La mayor parte de los negocios se encuentran en Ourense ciudad y su área de influencia.
- Una parte importante de los sectores industriales está caracterizada por el aprovechamiento de recursos endógenos, caso de pizarra, o agroalimentación.
- En cuanto a relación con los indicadores de inversión en activos industriales, se encuentra en niveles próximos a Lugo y lejanos A Coruña o Pontevedra.
- No se muestra ningún territorio de la provincia que muestre un alto grado de concentración territorial o que genere un alto grado de especialización por territorio, con la excepción de la comarca de Valdeorras.

- El nivel de empleo en manufactura de intensidad tecnológica alta es escaso en el ámbito del territorio Ourense, aunque creciente.
- Sin duda la presencia del Parque tecnológico de Galicia condiciona el desarrollo de la presencia de sectores intensivos en tecnología, caso de fabricantes de productos de alta tecnología.
- Así como la atracción de empresas de sector altamente tecnológicos como la aeronáutica o fabricación de bienes de equipo para el sector de la energía.

Gráfico 45. Principales sectores por facturación en Ourense, 2017



Fuente: elaboración propia a partir de datos de ARDÁN, 2017.

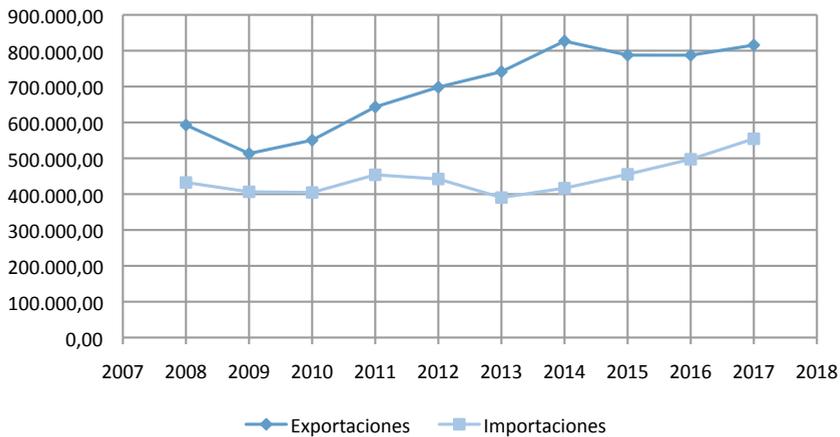
1.7.4 El sector exterior: comercio internacional

Según los datos del Ministerio de Economía, el ejercicio de 2017 (815.644,4 millones de euros) ha sido positivo para las exportaciones de las empresas ourensanas, muy cerca de alcanzar el récord de exportaciones del año 2014 (826.745,3 millones de euros). Si hacemos un análisis por meses, debemos destacar el mes de diciembre, que experimentó una caída del 15% con respecto al mismo mes del año 2016.

Ourense se convierte en el año 2017 en la segunda provincia de Galicia con mejor comportamiento en las exportaciones (+3,5%) con respecto al 2016, solamente superada por la provincia de A Coruña (+17%), mientras que Pontevedra incrementó su crecimiento en un 0,6% y la provincia de Lugo no ha logrado mantener los resultados del año 2016 (-6,6%) teniendo en cuenta los datos del Ministerio de Economía referentes al comercio exterior.

Tal y como refleja el gráfico 46, las importaciones ourensanas sumaron 554.447,2 millones de euros al cierre del ejercicio de 2017. Lo que convierte al año 2017 en el que más importaciones se han realizado en la provincia, superando al año 2016 (497.262,8) y seguido del año 2011 con 453.911,6 millones.

Gráfico 46. **Evolución de las importaciones y exportaciones de Ourense en el período 2008-2017**



Fuente: elaboración propia a partir de datos del IGE, 2017.

Si tenemos en cuenta los datos del ICEX, El Instituto de Comercio Exterior, los artículos que llegan a Ourense de otros países se integran en multitud de sectores pero, a día de hoy, el textil ocupa el primer puesto. En concreto, lo que más se compra fuera son productos de confección femenina, cuyo coste supera los 25 millones de euros este año. El segundo lugar lo ocupan equipos y componentes para la automoción, con compras por valor de 79.775,2 de millones de euros. Completan la lista de los diez principales sectores importados, los productos siderúrgicos, muebles de hogar,

confección masculina, tejidos para confección, los moluscos y crustáceos y los equipamientos para navegación aérea, que suben más de un 1.000 % en la provincia.

Además, según datos del IGE (2017), el país al que más se exporta es Portugal, seguido de Francia y Polonia. Por otro lado, el país que más importa producción ourensana es Portugal, seguido de Italia, China y Francia (**ver Anexo II, Economía**).

I. Exportaciones

En lo referente al destino de las exportaciones ourensanas, cabe destacar que tradicionalmente los principales socios se encuentran en la Unión Europea y son: Portugal, Francia, Alemania y Reino Unido. Estos cinco países acapararon en 2017 el 50% del total de las exportaciones ourensanas con la siguiente distribución de cuotas de mercado: Portugal (20%), Francia (19%), Alemania (11%) y Reino Unido (11%). Entre el resto de destinos de las exportaciones ourensanas en 2017 destaca México con un 4% de la cuota de mercado.

La tendencia en este capítulo ha ido al alza desde comienzos del presente siglo, ya que en el año 2000 las exportaciones se situaban en 396.680,5 millones de euros, menos de la mitad de lo que se factura en la actualidad. El salto respecto al año 2017 ha sido de más del doble, superando los 815.644 millones en ventas al exterior.

En los últimos años, las empresas ourensanas han apostado fuerte por sus ventas en el exterior ante la contracción del mercado interno debido al impacto de la crisis en las economías domésticas españolas. Esta apuesta no hace más que abrir nuevos mercados y aumentar el volumen de facturación en el exterior, especialmente en sectores productivos como el correspondiente a las manufacturas de la piedra –pizarra, granito–, representa el 21% de las exportaciones de Ourense, los componentes de automoción representan el 15% de las exportaciones, artículos de hormigón, yeso o cemento suponen un 7% de las ventas, la confección femenina un 6%. Debemos destacar el peso del sector textil ourensano que se sitúa entre los diez primeros puestos en exportaciones según los datos del IGE (2017).

Según los últimos datos recogidos en el estudio realizado por el Observatorio Económico Ourensán (2018) de la Diputación señala a la industria agroalimentaria de la provincia como la actividad “clave” de la economía provincial hacia el exterior.

El componente estratégico del sector agroalimentario queda retratado en el peso relativo que tiene sobre el conjunto de la industria. En dos comarcas, Terra de Trives y Terra de Caldelas, incluso se acerca al 70%; en la Baixa Limia los datos están cercanos al 60% y en O Ribeiro y Viana casi representa la mitad de todo el sector industrial.

Ourense es la provincia gallega donde la agroalimentación pondera más sobre la totalidad de la industria y el conjunto de su economía (PIB provincial), tal y como se refleja en el dato de que son ourensanas siete de las doce comarcas gallegas con mayor proporción de empresas alimentarias y de bebidas.

II. Importaciones

Portugal es históricamente uno de los principales clientes de las empresas de la provincia de Ourense y ahora también su mayor proveedor. Las importaciones de artículos procedentes de compañías del país vecino han alcanzado los 143.000 millones de euros, una cifra que supone un incremento del 16% respecto al mismo período del año anterior. También suben en un 21% las compras de productos italianos, que supusieron un desembolso de 77.490 millones en 2017.

Los artículos que provienen de China, por los que este año se han pagado 52.946 millones de euros por parte de las empresas ourensanas, retroceden en un 9 % después de varios años de crecimiento.

1.7.5 Empleo

Tomando en consideración los datos del INE, durante los doce meses del año 2017 se firmaron en la provincia de Ourense 76.606 contratos de trabajo. De ellos,

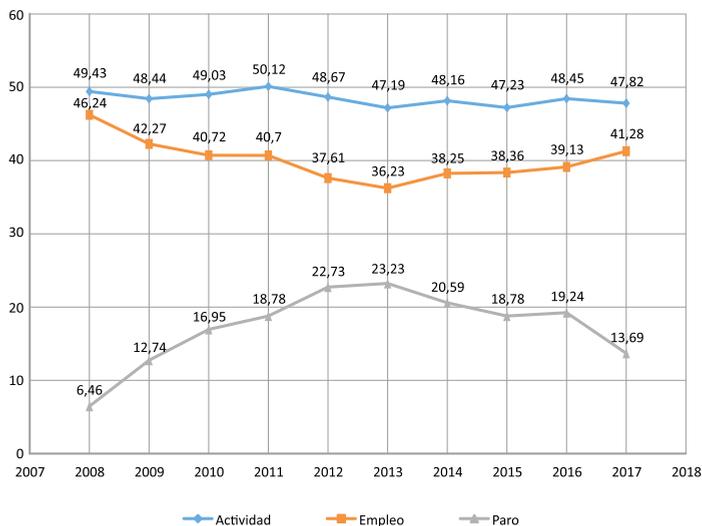
7.409 eran indefinidos (9,67%) y el 90,33% restantes correspondían a contratos temporales (69.197).

I. Activos, ocupados y parados

Teniendo en cuenta los datos del INE (2017) en la provincia de Ourense, se puede comprobar que existe un incremento del 4,07% en el porcentaje de personas ocupadas con respecto al año anterior (2016). Un porcentaje mayor que el de la media de Galicia, con un 0,59% o el de la media del Estado, que se estima en un 2,65%.

Como se observa en el Gráfico 47, en el año 2017 la tasa de paro se sitúa en el 13,69 %; lo que supone un descenso del 5,55% respecto al último trimestre del año 2016. A partir del año 2013, cuando se marcó el máximo con 23,23 %, la tasa de paro lleva una tendencia decreciente, salvo el incremento del año 2016 de 0,46 puntos porcentuales. el número de personas activas se corresponde a un 86,33% de ocupados y un 13,69% de parados. Si se analiza en comparativa con el año 2016, se observa un incremento de 4.400 personas ocupadas y un descenso de 7.900 personas paradas.

Gráfico 47. Evolución de las tasas de actividad, empleo y paro en Ourense 2008-2017



Fuente: elaboración propia a partir de datos del INE, 2017.

Si analizamos los datos del desempleo, teniendo en cuenta los datos del INE (2017) el número de personas que estaban en paro a 31 de diciembre de 2017 en la provincia de Ourense era de 19.930, lo que supone 7.870 personas menos que en el mismo periodo de 2014 (27.800 parados). Pero si comparamos estos datos con los registrados a 31 de diciembre de 2007 (19.623) observamos que es una cantidad similar a la actual.

II. Población activa y ocupada por sectores económicos

Si realizamos el análisis teniendo en consideración el sector económico de estudio, podemos determinar que en el cuarto trimestre de 2017, el sector servicios es el que presenta mayor número de ocupados con el 73,40 % del total, seguido por industria con el 14,95 %, el sector de la construcción, con un 6,76 % y por último, agricultura con el 4,89 % como podemos extraer de la tabla 37.

Tabla 37. **Evolución de la población activa por sector económico (n.º de trabajadores)**

| SECTOR | 2000 | 2003 | 2006 | 2009 | 2012 | 2015 | 2016 | 2017 |
|--------------------------------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| Agricultura (activos) | 19,8 | 16,5 | 9,4 | 9,1 | 7,5 | 6,4 | 8,7 | 5,9 |
| Industria (activos) | 23,2 | 21,4 | 26,4 | 21,8 | 19,6 | 19,4 | 18,8 | 18,2 |
| Construcción (activos) | 19,2 | 19,2 | 17,1 | 13,7 | 10,8 | 10,5 | 8,1 | 7,9 |
| Servicios (activos) | 78,5 | 67,2 | 82,9 | 89,3 | 82,3 | 79,3 | 83,6 | 87,5 |
| Parados (*) | 9,6 | 4,1 | 4,7 | 8,2 | 19,6 | 15,7 | 14,5 | 10,5 |
| Agricultura (ocupados) | 18,4 | 16,5 | 9,3 | 8,5 | 6,5 | 5,9 | 5,9 | 5,5 |
| Industria (ocupados) | 20,6 | 20,3 | 25,2 | 20,7 | 17,9 | 18,2 | 18,2 | 16,8 |
| Construcción (ocupados) | 17,8 | 18,3 | 15,5 | 12 | 9,2 | 10,1 | 10,1 | 7,6 |
| Servicios (ocupados) | 68 | 63 | 79 | 82,7 | 74,5 | 72,5 | 72,5 | 82,5 |

Fuente: elaboración propia a partir de datos del INE, 2017.

El incremento del 9,71% de ocupados en el sector servicios en la provincia, se sitúa por encima del producido en el nivel estatal y autonómico, con un 2,07% y 0,95%, respectivamente. Si analizamos el sector industrial en la provincia de Ourense, este se ha visto reducido un 4,55%, mientras que este mismo dato comparado con el autonómico y estatal es peor, ya que se ha incrementado un 4,71% y un 5,13% respectivamente.

Afiliados

Tomando en consideración los datos del INE, el número de empresas registradas en Ourense en la Seguridad Social al cierre del año 2017, este se sitúa en 15.218. En cuanto al número de trabajadores afiliados, este asciende a 101.511. Si se realiza una comparativa desde el año 2014 el número de empresas ha disminuido en 74.

En la provincia de Ourense, se incrementa por cuarto año consecutivo el número de trabajadores, al igual que los datos de Galicia en su conjunto y España. En la provincia ascienden un 1,34%, en la comunidad autónoma un 2,15% y en España un 3,32% según los datos del INE (2017).

1.7.6. Desempleo: datos del paro

Los demandantes parados inscritos en los Servicios Públicos de Empleo en la provincia de Ourense, a 31 de diciembre de 2017, se han reducido en 2.790 personas respecto a la misma fecha del año anterior, lo que se traduce en un 12% de desempleados menos. El año 2017 es el quinto año consecutivo que se reduce el paro en la provincia, reduciéndose en un 34,46% en comparación con el año 2012 (tabla 38).

Las personas demandantes de empleo en la provincia suponen un 0,58% del total nacional y un 10,77% de Galicia. En el año 2017 se registran los mismos desempleados parados que en 2007, pero desde 2008 a 2012 se produce un incremento constante de demandantes de empleo, cifra que se reduce año tras año de 2012 a 2017.

Tabla 38. Evolución paro por ámbito territorial 2013-2017

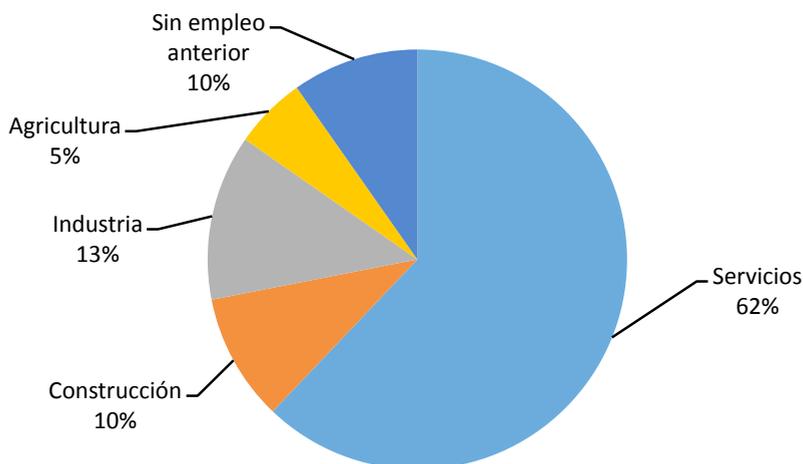
| ÁMBITO TERRITORIAL | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 |
|--------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Ourense | 29.276 | 27.314 | 25.230 | 22.720 | 19.930 |
| Galicia | 271.063 | 251.918 | 228.808 | 205.914 | 185.013 |
| España | 4.701.338 | 4.447.711 | 4.093.508 | 3.702.974 | 3.412.781 |

Fuente: elaboración propia a partir de datos del SISPE, 2017.

Si tenemos en cuenta a los demandantes que no se consideran parados, estos aumentan un 15% en comparación del año anterior, lo que supone 7.506 personas más que en 2016.

Si desglosamos por sectores de actividad, en Ourense el sector servicios incrementa su peso en relación a los demás sectores, pasando de representar un 61,3% en 2016 a un 62,11% en 2017. Por otra lado, observamos que el sector de la construcción se va recortando, y cierra el 2017 en un 9,8%. Mientras que el sector de la agricultura cierra el ejercicio en un 5,57% e industria en un 12,76%.

Gráfico 48. Distribución del paro según sectores económicos



Fuente: elaboración propia a partir de datos del SISPE, 2017.

Destacamos que en 2017 todos los sectores reducen considerablemente el número de parados. El sector de la construcción es el que más disminuye en un 23,28%, agricultura y pesca un 16,6%, industria un 13,41% y servicios un 11,12%.

El paro por sexos en Ourense: el 44,84% son hombres y el 55,16% son mujeres. Pero si lo comparamos con el año 2007 observamos una gran diferencia, el 62,13% eran mujeres y el 37,87% hombres. Mientras que en el año 2012 percibimos que casi se iguala, 50,94% mujeres mientras que los hombres en paro representaban un 49,06% (INE, 2017).

Paro y nivel de estudios: Como se observa en la tabla 39, el colectivo de demandantes de empleo con estudios primarios representa el 38,10%, de los cuales 3.828 son hombres y 3.765 mujeres. Debemos destacar que el 67% de las personas demandantes de empleo poseen una titulación igual o inferior a la ESO. Mientras que los demandantes parados con título universitario representan un 9,63% de los parados y descienden un 10,87% con respecto al año anterior (2016).

Tabla 39. Demandantes parados según nivel formativo y sexo

| NIVEL FORMATIVO | TOTAL DEMANDANTES PARADOS | % TOTAL | % VAR. 2017/16 | HOMBRES | MUJERES |
|------------------------------------|---------------------------|---------|----------------|---------|---------|
| Estudios primarios / sin acreditar | 7.593 | 38,10 | -10,51 | 3.828 | 3.765 |
| ESO | 5.826 | 29,23 | -14,66 | 2.800 | 3.026 |
| Bachillerato o equivalente | 2.052 | 10,30 | -9,84 | 870 | 1.182 |
| Grado Medio FP | 1.241 | 6,23 | -13,94 | 422 | 819 |
| Grado Superior FP | 1.299 | 6,52 | -15,48 | 492 | 807 |
| Universitario | 1.919 | 9,63 | -10,87 | 525 | 1.394 |
| Total | | 100 | -12,28 | 8.937 | 10.993 |

Fuente: elaboración propia a partir de datos del SISPE, 2017.

1.7.7. Conclusiones

Ourense en la última década ha mostrado un proceso de expansión económico, y muestra de ello ha sido el proceso de crecimiento del Producto Interior Bruto con incrementos anuales desde 1995 a 2005. En general, la economía Ourense ha mostrado en los indicadores macroeconómicos un crecimiento positivo pero inferior a su entorno (véase análisis de convergencia). Las empresas de la comarca de Ourense, formada por la ciudad y los municipios limítrofes, ocupa la cuarta posición en la clasificación de las zonas que aportan más Valor Añadido Bruto (VAB) —el valor que genera la actividad económica en una zona— en el conjunto de Galicia. El informe Ardán también delata la gran diferencia que hay entre la pujanza empresarial de la ciudad y su entorno en relación al resto de la provincia.

Si analizamos los sectores económicos de actividad de la provincia, destaca el sector servicios con el 60,40% de la población activa, le siguen aunque con mucha diferencia: industria (14,78%), construcción (8,00%) y agricultura con un 4,87% de la población activa de la provincia de Ourense. El sector agroalimentario genera 92 millones de euros de superávit comercial y mueve la quinta parte de las exportaciones totales de la provincia de Ourense con más de 150 millones de euros en volumen de negocio exterior.

La ciudad de Ourense concentra la mayor oferta de servicios de toda la provincia. Predomina sobre todo el sector comercial, comprendiendo tanto a las grandes superficies como al comercio al por menor, los servicios públicos y administrativos, educativos, sanitarios, hoteleros y de hostelería. En términos relativos a nivel autonómico y considerando la cuota de mercado, el porcentaje de población y los índices industrial, comercial, turístico y de actividad económica, la comarca de Ourense se asemeja a los indicadores de las comarcas de Pontevedra, Lugo, Ferrol e incluso Santiago de Compostela.

El 46,11% de los trabajadores afiliados en la provincia de Ourense corresponden a la ciudad de Ourense, y el 38,56% de los demandantes parados y el 38,76% de los contratos. Debemos destacar, que la provincia de Ourense al cierre del ejercicio 2017 ha desarrollado un aumento de un 1,34% con respecto al año anterior.

Resultado positivo se alcanzó en 53 ayuntamientos de los 92 de la provincia. Entre los ayuntamientos que tienen más de 5.000 habitantes el mayor aumento se registró en O Pereiro de Aguiar (9,27%) con 3.195 afiliados, en Allariz con 1.524 afiliados (4,96%) y San Cibrao das Viñas con 7.509 afiliados.

Si analizamos los contratos que se firmaron en la provincia de Ourense, observamos que se firmaron un 5,19% más que en el año anterior. Se observa un incremento en 52 ayuntamientos de la provincia. Destacar el incremento de 2.071 contratos más que el año anterior en Xinzo de Limia (+20,13%) y en O Pereiro de Aguiar, que se incrementaron casi un 20%, registrando 2.175 contratos más que en 2016.

Mientras que a 31 de diciembre de 2017, los demandantes parados en la provincia han descendido un 12,28% con respecto a la misma fecha del año anterior. Este descenso se manifiesta en 82 ayuntamientos, destacando el municipio de Barbadás (-20,72%), es decir 398 demandantes parados menos, en Allariz 297 demandantes parados menos (-16,10%) y en Xinzo de Limia 794 demandantes menos, lo que representa un descenso del 15,98%.

En consecuencia los indicadores socioeconómicos del municipio ourensano marcan, en gran media, no solo la situación socioeconómica de su propia comarca, sino de toda la provincia, ya que la ciudad de Ourense tiene un efecto de atracción y dinamización económica más allá de su propio municipio.

1.8. Innovación

1.8.1. Introducción

España cerró el 2017 con un notable avance en el crecimiento del PIB, prolongando la tendencia de recuperación iniciada en 2014 (ver análisis de estado). Desgraciadamente los datos sobre I+D+i, uno de los pilares fundamentales de la economía del

conocimiento no acompañan este dato. La evolución negativa de los principales indicadores de innovación se recogen en el “Informe Cotec 2017”, también es alarmante desde el punto de vista de la comparativa internacional.

El crecimiento del sistema español de ciencia y tecnología durante los primeros años del siglo XXI no tiene precedentes en nuestra historia. En los años previos a la crisis, el gasto español en I+D crecía por primera vez a tasas superiores a las de Alemania, Francia, Italia y Reino Unido. En 2008 la inversión en I+D suponía el 1,35% del PIB, a solo 0,45 puntos porcentuales de la UE28, diferencia histórica más pequeña. A partir de entonces el escenario ha sido bien distinto, en 2014 volvía a ser de 0,72 puntos, año donde la diferencia respecto a la media de la UE28 es la más alta desde 2002.

Según el Informe Cotec (2016), el gasto en I+D ejecutado en España en 2016 fue 13.260 millones de euros, un 0,67% más que en 2015. Se mantiene por tanto la tendencia que se inició en 2009, aunque con una reducción en el ritmo de descenso, que en 2013 fue 2,8% y en 2012 del 5,6%.

La reducción del gasto en I+D se produce tanto en el sector público, como en el privado. En 2016 el reparto del gasto entre el sector público cayó un 2% mientras que el sector privado se incrementó un 3%. El sector de administración pública y enseñanza superior ejecutaron el 28,1% y el 18,8% del gasto en I+D respectivamente y el sector privado el 53,1%, un porcentaje alejado del promedio de la UE-28 que en 2016 fue del 65%. El GAP respecto a Europa se centra por tanto en la inversión privada.

El año 2016 cierra con casi 300 empresas más que hacían I+D que el año anterior en España, un dato que no se incrementaba desde el ejercicio 2008.

Respecto al análisis regional, este muestra un escenario heterogéneo, con comunidades con un comportamiento homologable a los países más avanzados y otras con valores muy por debajo de la media nacional, hecho que se agrava a nivel inter-regional como veremos en el análisis de convergencia..

1.8.2. El sistema gallego de innovación

La innovación se asocia a novedades meramente tecnológicas o de vanguardia, y se identifica con grandes corporaciones con amplios recursos específicos para llevar a cabo dichas actividades. La comunidad gallega se encuentra en la parte baja de la mitad de la tabla del ranking por comunidades en gasto I+D+i, con un 0,87% de su Producto Interior Bruto (PIB) a precios de mercado, según el último informe Innovación en España de la Fundación Cotec (2017). Esta cifra sitúa a la autonomía en el número once de la tabla que a finales de 2014 lideraban País Vasco (2,03% del PIB), Navarra y Madrid.

El gasto gallego en innovación no solo está por debajo de la media de España, sino que es menos de la mitad de la media de los 28 países de la UE. La fundación Cotec advierte de que para lograr cifras de esfuerzo en I+D homologables es necesario contar con un tejido productivo innovador.

En Galicia son cada vez más las empresas que incorporan la innovación en su ADN porque han percibido que representa el motor de su sostenibilidad en el largo plazo, independientemente de su tamaño o actividad. El último informe Ardán señala sobre el diagnóstico de la I+D+i empresarial en Galicia, que las empresas gallegas se encuentran con serios obstáculos en su camino a la innovación, entre ellos citan el coste, la incertidumbre del mercado y la dificultad para encontrar socios de cooperación, todo ello agravado por un tamaño medio empresarial muy reducido.

Un total de 44 empresas en Galicia han obtenido el indicador Ardán de empresa innovadora, un ranking para que se analizaran 677 compañías pero solo el 6,5% entraron en el Olimpo de los mejores. Con la categoría oro, un desempeño excelente en innovación, solo hay una empresa ourensana, Egatel, instalada en el Parque Tecnológico de Galicia, dedicada a la fabricación de equipos de telecomunicaciones.

En la categoría correspondiente a las empresas que han mostrado una apuesta y compromiso por la innovación la ourensana Autogal ocupa el lugar 25 de las 44 que han alcanzado el indicador Ardán.

Los dos ejemplos anteriores sitúan al sector del I+D+I de Ourense en una posición privilegiada debiendo ser valorado como punta de lanza en el desarrollo del sector a nivel Gallego, la valoración de los mismos y la propia definición establece un marco de actuación a nivel del todo el territorio. El planteamiento de desarrollo de la I+D+I a nivel gallego se establece con la actuación de los agentes llamados de la triple hélice, universidad, administraciones y empresas.

Según datos de la Consellería de Economía e Industria (2017), Galicia se marcó el objetivo de conseguir 120 millones de euros en el programa H2020. En los próximos ejercicios, la Xunta de Galicia activará nuevas convocatorias de ayudas.

Organismos como el CDTI y ENISA, y en Galicia GAIN e IGAPE, son claves para la gestación de nuevos proyectos:

- **CDTI:** Centro para el Desarrollo Tecnológico Industrial financió en 2014 en Galicia un total de 42 operaciones por 19,7 millones de euros, sobre unos proyectos valorados en 24 millones, lo que supuso movilizar para la Comunidad el 2,47% de los recursos del organismo.
- **ENISA:** Empresa Nacional de Innovación S.A. empresa pública dependiente del Ministerio de Industria, Energía y Turismo que participa activamente en la financiación de proyectos viables innovadores. En 2014, en Galicia financió un total de 19 operaciones por un montante de 2,2 millones de euros. Empresas como la ourensana Redegal accedió a distintas líneas de financiación puestas en marcha por ENISA.
- **GAIN:** Agencia Gallega de Innovación, entidad de la Xunta de Galicia responsable de apoyar a las empresas gallegas a ser más competitivas y a impulsar su crecimiento sobre bases sólidas y sostenibles en el tiempo, a través de la innovación y de un espíritu empresarial creativo. En el año 2015 GAIN ha puesto en marcha por segundo año consecutivo el programa de Unidades Mixtas de Investigación.
- **IGAPE:** Instituto Gallego de Promoción Económica, en Galicia buena parte del apoyo público a la innovación se canaliza a través del IGAPE que en 2014

gestionó recursos por 83 millones de euros. El organismo dependiente de la Consellería de economía e Industria destino el pasado ejercicio 2,1 millones de euros a la creación de nuevas empresas, a través del programa de Re-emprende y se ha creado un foro de inversión en el que 10 start-ups presentaron sus proyectos a inversores internacionales. El propio IGAPE ha creado un fondo de capital de riesgo denominado Fondo Galicia Iniciativas Emprendedoras dotado en 2014 con 2 millones de euros.

Los centros tecnológicos juegan un papel fundamental en el desarrollo industrial en Galicia. En 2012 se creó ATIGA, la Alianza Tecnológica Intersectorial de Galicia, que actualmente está integrada por los seis centros tecnológicos gallegos de ámbito estatal reconocidos como tales por el Ministerio de Economía y Competitividad. Se trata de la principal institución privada en el ámbito de la innovación en Galicia y el verdadero movilizador de la I+D+i empresarial.

1.8.3. EGATEL a la cabeza de las empresas gallegas en innovación

Un punto propio merece la empresa EGATEL que, lidera la innovación en Galicia por segundo año consecutivo. En los últimos años, desarrollo una ambiciosa estrategia empresarial centrada en la innovación. Ha conseguido afianzarse en los mercados en los que ya estaba presente y continuar su expansión internacional. Egatel dedica más del 35% de su personal a investigación, desarrollo e innovación (I+D+i) principalmente en el ámbito de las comunicaciones por radio frecuencia.

Además, ha logrado diversificar su cartera de productos y entrar en nuevos mercados, como consecuencia de un intenso esfuerzo y asignación de recursos de I+D destinados a transferir el know-how que posee la compañía en la tecnología digital y de radiofrecuencia a otros sectores.

La innovación es un factor clave cuando se opera en un sector tan competitivo como el TIC y en una economía globalizada. Por este motivo Egatel ha colaborado

en los últimos años en múltiples proyectos de innovación con otras empresas, estableciendo sinergias que han permitido acelerar el desarrollo de productos y su lanzamiento al mercado.

1.8.4. I+D+i en Ourense

I. El parque tecnológico de Galicia

El 10 de octubre de 1992 se inauguró oficialmente el Parque Tecnológico de Galicia (PTG). Situado a escasa distancia del Polígono industrial de San Cibrao das Viñas, su creación supuso un cambio en el modelo de desarrollo de este sector, orientando la administración pública sus esfuerzos hacia el fomento de la investigación, la innovación y el desarrollo. Los sectores con más presencia en el Polígono son: aeronáutica, agroindustria, textil, materiales avanzados, automóvil y telecomunicaciones.

De la misma manera, han elegido Tecnópole para instalarse numerosos centros tecnológicos, entre los que destaca el Laboratorio de Metrología de Galicia (LOGM), unido al Instituto del Campo en Xinzo de Limia, el CIS Madera, el Centro Tecnológico de Incubación de Coren, el Centro Tecnológico de la Carne o el Centro de Investigación, Tecnología e Innovación de la Universidad de Vigo (CITI) creado en 2005 que potencia el desenvolvimiento de la i+D+i relacionado con el ámbito agroalimentario, biotecnología, energía.

El Parque Tecnológico tiene una superficie de 514.433 metros cuadrados, de los que 280.000 metros cuadrados son de uso industrial y 5.250 metros cuadrados de uso comercial. Dentro del Parque se encuentra el Centro de Empresas e Innovación, que dispone de una incubadora de empresas. Los 4.000 metros cuadrados que ocupa se dividen en naves nido para aquellas empresas que quieran iniciar su actividad.

I. Centros de innovación en Ourense

Centro Tecnológico de la Pizarra

El Centro Tecnológico de la Pizarra está concebido para aportar soluciones tecnológicas al sector, fundamentalmente como apoyo al proceso industrial en áreas como elaboración, ensayos, extracción o colocación.

La entidad realiza diferentes proyectos de I+D+i en colaboración con las empresas para el desarrollo de maquinaria más avanzada, segura e eficiente, así como en otras iniciativas en las que investiga el aprovechamiento de la energía solar en las cubiertas de pizarra. Además realiza ensayos para determinar la resistencia y el coeficiente de absorción, así como otros requerimientos que exige la normativa europea para la pizarra.

CIS- Madera, Centro de innovación y servicios tecnológicos de la madera

El CIS- Madera trabaja en la promoción, difusión y transferencia de conocimiento sobre la utilización de la madera en sus diversas aplicaciones: biomasa, bioproductos, madera sólida, madera técnica, nuevos materiales de madera o con base de madera...

Desarrolla proyectos de investigación aplicada, transferencia de tecnología y formación especializada. Asimismo presta servicios tecnológicos avanzados, tanto a profesionales como a empresas del sector, en control de calidad de procesos, materiales y productos, reingeniería y optimización de procesos, ecodiseño, ecoinnovación y construcción en madera, entre otros.

Centro Tecnológico de la Carne

Desde su apertura en 2005, el Centro Tecnológico de la Carne ubicado en san Cibrao das Viñas desarrolla una actividad muy significativa en el impulso del I+D+i dentro del sector cárnico gallego, con el objetivo de dinamizarlo y mejorar su calidad competitiva.

La actividad del Centro Tecnológico de la Carne se organiza en torno a cuatro ejes: fomentar la investigación, el desarrollo tecnológico y la innovación; coordinar el asesoramiento y la transferencia tecnológica; acompañar al sector en los procesos de adaptación y contribuir a mejorar las técnicas de gestión productiva y atender a la formación profesional de los recursos humanos.

Laboratorio Oficial de Metrología de Galicia

El Laboratorio Oficial de Metrología de Galicia (LOMG), integrado en la Dirección General de Energía y Minas, es un centro que apoya con carácter horizontal al tejido industrial gallego en actividades relacionadas con la medida, a través de una amplia cartera de servicios tecnológicos (de calibración, medida, ensayo, control metrológico del Estado de determinados instrumentos, asesoramiento y formación). El LOMG realiza sus actividades en los siguientes campos:

- **Metrología industrial:** encuadrada en el ámbito de la metrología, y vinculada, en la mayor parte de los casos, a los requerimientos de los sistemas de calidad implantados en las empresas. Esto supone contar con instrumentos de medida trazables en todo momento a los patrones nacionales; ocupándose por tanto de las mediciones, calibraciones y rutas de trazabilidad de los instrumentos de medida utilizados en el mercado, de la información sobre técnicas idóneas de medición y de la calidad de las mediciones efectuadas por la empresa en cualquier punto de su proceso productivo.
- **Metrología legal:** encuadrada dentro del ámbito de la metrología, y vinculada directamente a los instrumentos y métodos de medición, en el que alcanza a las exigencias técnicas y jurídicas de obligado cumplimiento por fabricantes, importadores, comerciales, reparadores y propietarios de instrumentos de medida. En este campo, subrayar que el LOMG desarrolla actuaciones de control metrológico sobre distintos instrumentos de medida. Asimismo actúa como soporte técnico de la Administración para atender a las reclamaciones presentadas ante esta, caso de contadores de agua, electricidad o gas.

- **I+D+i:** El centro colabora en el desarrollo de un proceso innovador en el campo de la metrología, tanto en la parte técnica como en la posterior normalización, contribuyendo al avance de la competitividad del tejido industrial gallego.

1.8.5. Innovación empresarial en Ourense

- **Conexiona Telecom** nació hace cinco años en el Parque Tecnológico de Galicia (Tecnópole), en Ourense. Desde allí la empresa apostó por las comunicaciones de voz basadas en la telefonía IP, una tecnología que permite integrar en una misma red la transferencia de voz y datos.
- En los últimos tres años el **Grupo Cuevas** con más de 140 años de tradición y vanguardia en el sector de la alimentación ha cobrado renombre por haber diseñado supermercados en los que el objetivo es hacer de la compra una experiencia de disfrute. La empresa ourensana saltaba así de la innovación en producto a la innovación en la distribución con una manera diferente de llegar a sus clientes. Nació en 2008 su supermercado de nueva generación: el 'Aquié', con establecimientos en Ourense y O Porriño (Pontevedra), el cual revolucionó el concepto clásico de supermercado a través de la innovación y donde el cliente puede acceder a un menú diferente y equilibrado. A través de una pantalla táctil e interactiva se conoce, imprime y envía por correo electrónico la receta del día con los ingredientes, la elaboración y la información nutricional. Los supermercados fueron uno de los seis nominados al premio "World Retail Award 09", los galardones más prestigiosos que se otorgan en el sector de la innovación comercial, por ser considerada una de las empresas más innovadoras del mundo. Fue la única firma española nominada y concurrió al galardón con marcas de reconocido prestigio mundial, como Nokia, Nike o Migros. Para muchos expertos internacionales los "Aquie" son la viva imagen de la tienda del futuro.
- En el año 2009 **Cupa** vendía una de cada cuatro pizarras consumidas por el mercado internacional. Por aquel entonces, cuando la empresa con sede

central en Sobradelo de Valdeorras (Ourense) era ya líder en el mercado de la pizarra tanto en volumen de producción como de ventas, sus responsables decidieron adelantarse a la explosión de la crisis diversificando sus áreas de negocio al objeto de diferenciarse de su competencia. Uno de los proyectos I+D+i más importantes realizados por el grupo ha desembocado en el primer panel solar térmico de pizarra natural. "Thermoslate" es el nombre con el que se bautizó este producto desarrollado por Cupa "el único panel que se integra en la cubierta, respetando la estética de la vivienda al tiempo que aprovecha directamente la energía del sol para calentar el agua de uso doméstico". Es un hito para la construcción energéticamente eficiente por no requerir la presencia del sol para ponerse en funcionamiento.

Ha recogido diversos galardones y reconocimientos, como son el premio al mejor material de construcción en la IV edición de los Premios NAN y al mejor producto en la Feria Internacional de Construcción Sostenible (SAIE2010) celebrado en Bolonia (Italia). También ha sido seleccionado en la Galería de la Innovación de la Feria Internacional de la Energía (Genera2011, Madrid) y obtuvo el diploma de selección al mejor producto en la Feria Internacional de la Construcción (Construmat2011, Barcelona).

- La empresa ourensana **Formato Verde** lleva diez años diseñando, desarrollando, fabricando e instalando contenedores para la recogida de residuos sólidos urbanos, tanto en su modalidad de superficie como soterrados. Siempre bajo la premisa de conjugar diseño y calidad, pretende solucionar el impacto estético que causan estos recipientes en la vía pública. En ese contexto, a finales de 2011 presentó un contenedor de carga lateral de superficie que incorpora una solución en proceso de patente, según sus creadores, pero compatible con los camiones y con los sistemas de recogida ya existentes en la actualidad. La innovación, la profesionalidad, la ecología y la responsabilidad social constituyen su imagen de marca.
- Muebles que piensan por nosotros: La vivienda del futuro, con más confort, con ahorro de energía, costes y tiempo y con nuevas formas de entretenimiento,

ocio y servicios, está más cerca de ser una realidad gracias a **Cosman Muebles**. La empresa, cuyas instalaciones se encuentran en Coles (Ourense), diseña el hogar digital, un espacio en el que a través de la integración tecnológica de equipos y sistemas se ofrece a sus habitantes funciones y servicios que facilitan la gestión y el mantenimiento. El mobiliario tecnológico que desarrolla la empresa ourensana y al que el Centro Tecnológico de Telecomunicaciones de Galicia (Gradiant) y el Centro de Innovación e Servizos da Madeira (CIS Madeira) aportan el know how tecnológico que se incorpora a las piezas, integra la conexión a redes de banda ancha para lograr la convergencia de las comunicaciones, la informática y el entretenimiento.

1.8.6. Productos innovadores “made in” Ourense

CYCLOWOOD: Exclusividad e innovación sobre dos ruedas

La empresa Cyclowood ha conseguido desde Verín, lanzar al mercado un producto único a nivel mundial bicicletas de alta gama fabricadas en madera (Imagen 38).

La utilización de la madera en los cuadros de estas bicicletas mejora ampliamente su comportamiento, ya que proporciona una mayor resistencia a la fatiga que el acero, mejor amortiguación que el carbono, dureza y flexión, facilidad para su restauración y una gran ligereza. A todo esto, se le suma la indiscutible belleza que aporta este material y la exclusividad de poseer una cyclowood, ya que ninguna madera es exactamente igual a otra y cada una de estas bicicletas cuenta con un código de identificación único que facilita la comunicación entre la empresa y el cliente.

La empresa comercializa bicicletas para carretera, ciudad y montaña, es decir, adaptadas a la necesidad del terreno. Además ha lanzado otro modelo innovador, denominado trekking class que incorpora los mayores avances tecnológicos desarrollados hasta el momento para una bicicleta trekking.

Imagen 38. **Bicicleta Cyclowood**



Fuente: Visualq (2018).

El proceso de fabricación pasa desde la elección de la materia prima, el troceado e inspección de calidad de la madera, la ultra vaporación para estabilizar dimensionalmente cada elemento y así asegurar que las piezas no sufrirán tensiones en el desarrollo de la actividad normal; el secado mediante corriente eléctrica de alta frecuencia, que garantiza que ni los cambios bruscos de temperatura ni humedad afectaran a los cuadros, al procesado y al ensamblado de cada una de las piezas de forma artesanal del que se obtiene un cuadro Cyclowood, que posteriormente es lijado, lacado y endurecido a altos controles de calidad físico-mecánicos y de acabados.

En total, 70 horas de trabajo artesanal en una secuencia de más de 80 días para confeccionar una bicicleta única, cuyo precio ronda los 5.000 euros, aunque puede alcanzar los 15.000 euros en función de los componentes que se agreguen al cuadro.

Empanada de harina de castañas

La innovación no está reñida con la producción artesanal y buena prueba de ello es un novedoso producto procedente de la localidad ourensana de Riós: la empanada elaborada de harina de castañas (Imagen 39). De lacón, de alga wakame, de panceta y chorizo, de manzana o de mejillones son algunas de las innovadoras propuestas

que ofrece Castañam, la firma responsable de esta reinterpretación de un clásico de la gastronomía gallega promovida por el actor gallego Rubén Riós.

Imagen 39. **Emanada con masa de harina de castaña**



Fuente: <http://turismogalicia.blogspot.com>

La principal diferencia entre una empanada realizada con harina de castañas con una tradicional radica en su textura y el sabor que le confiere este producto pero, además, aporta una serie de valores nutricionales muy beneficiosos para el organismo, ya que la castaña es rica en minerales, vitaminas, hidratos de carbono y fibra. Tiene también un bajo contenido en grasa y carece de gluten.

De hecho, más del 60 % de los productos que conforman el relleno los produce Secreto Galaico, una empresa de embutidos de carácter familiar, también creada en Riós, y que fue el origen del que surgió la idea de fundar Castañam: identificar una materia prima de la zona que pudiese acompañar a sus embutidos.

Chubasquero de patata

La plataforma asturiana de ecodiseño Good for environment fabrica en Ourense este chubasquero sostenible y compostable, realizado con un material bioplástico procedente de la fécula de la patata (Imagen 40).

Imagen 40. **Chubasquero de patata**



Fuente: www.elblogalternativo.com

El resultado es una prenda biodegradable al cien por cien que al terminar su ciclo vital se integra en la biosfera transformada en materia orgánica. Cada chubasquero contiene una bola de arcilla con semillas, para que el comprador sepa que puede plantar el chubasquero en cualquier bosque, cuando no desee volver a darle uso.

El Agua de Origen Magmático de Cabreiroá

Magma de Cabreiroá, no es un agua sin gas cualquiera. A simple vista, se distinguen en su interior las finas burbujas del gas carbónico natural que desprende el magma terrestre. Sin embargo, al beberla, no se siente la presencia de dichas burbujas. Porque tampoco es un agua con gas. Cabreiroá la ha presentado como "agua de aguja" (Imagen 41).

Imagen 41. Agua de origen magmático Cabreiroá



Fuente: Visualq (2018).

El agua gallega de Magma ha pasado cientos de años en la más absoluta oscuridad. Contiene las finas burbujas que se forman al filtrarse el agua con el gas de combustión del magma subterráneo. El acuífero del Magma se alimenta así del agua de la lluvia que cae sobre uno de los entornos naturales más preservados de Galicia. Es un producto Premium, envasado en aluminio, que la protege de cualquier interacción con la luz.

Su secreto es la equilibrada combinación de gas natural y bicarbonato. La entidad Monde Selection de Bruselas la ha premiado con la Medalla de Oro de la calidad, y el fórum gastronómico de Girona la ha concedido el galardón al Packaging más innovador.

OLEI, El aceite de oliva virgen extra procedente de la aceituna autóctona

El origen de la producción de la aceituna en Galicia se remonta a la época romana, si bien a partir de la Edad Media solo se mantuvo en lugares montañosos de la

provincia de Lugo y Ourense. Estas zonas corresponden a las comarcas de Quiroga, Monterrei y Valdeorras, de las cuales es originario Olei, el primer aceite de oliva auténticamente gallego (Imagen 42).

Imagen 42. **Aceite de oliva OLEI**



Fuente: Visualq (2018).

El aceite de oliva virgen extra Olei es el resultado de sumar el cultivo de olivo autóctono gallego, con un clima especial caracterizado por las lluvias atlánticas y el calor continental, además de un riguroso trabajo de años de investigación llevado a cabo por el Grupo Invatia Research.

El producto está destinado al consumo gourmet de alta gama, debido a su exclusividad, la extremada calidad de su materia prima y su cuidado diseño. La compañía con base en Ourense, tiene centros abiertos en el Ayuntamiento de Porqueira, y Santiago de Compostela.

Mermelada y licor de “sabugueiro”

Carabuñas, se centra en la valorización del “sabugueiro”, *sambucus nigra*, uno de los recursos más abundantes de la comarca y con un fuerte afínco en la cultura gallega. El sabugueiro se empleó popularmente por sus propiedades mendinginales (sistema respiratorio, digestivo, piel) aunque cómo alimento su uso no está muy extendido en Galicia.

Imagen 43. Licor de sabugueiro



Fuente: <http://www.campogalego.com>

Actualmente elaboran conservas y licores en base a su fruto, las “bagas del sabugueiro” (Imagen 43). Todos los productos de manera artesanal en un pequeño obradoiro situado en la aldea de Sanguñedo en el Ayuntamiento de Villar de Santos.

El primer vinagre balsámico gallego, elaborado con vino Mencía de la Ribeira Sacra Ourensana

Una joven bióloga, Patricia Amado Vidal, es la responsable de uno de los productos más destacables que fueron premiados en la XII edición del concurso de Ideas Innovadoras de Santiago de Compostela: la producción del primer vinagre balsámico gallego, utilizando uva de Mencía, en concreto de la denominación “Ribeira Sacra” ourensana.

1.8.7. Conclusiones

En el informe del BBVA (2007) referido al periodo 2000 - 2005 el crecimiento económico de Ourense era ya una realidad en todos los sectores, incluyendo innovación. El último

informe Ardán (2016), aparece la empresa ourensana Egatel, liderando la innovación en Galicia por segundo año consecutivo. En la categoría correspondiente a las empresas que han mostrado una apuesta y compromiso por la innovación la ourensana Redegal ocupa el undécimo lugar de las 27. Por lo tanto se puede hablar de innovación en la provincia, aunque quede mucho camino por recorrer. Actualmente el sector de la I+D+i debe valorarse en el desarrollo del sector a nivel gallego.

La imagen rural y de aislamiento, ha sufrido una clara modificación en la última década defendiendo un carácter innovador y un espíritu empresarial todavía desconocido en gran parte de ámbitos: cultural, económico, espacial, institucional...

2. Herramientas empleadas en el trabajo de campo

El objetivo principal de esta investigación es la elaboración de un Plan Estratégico de *Marketing* Territorial. El PMT es el resultado de una investigación que comienza con un estudio demográfico y de diagnóstico territorial basado en indicadores estadísticos: económicos, humanos y sectoriales, así como en fuentes tanto públicas como privadas. El estudio continúa con el desarrollo de técnicas de investigación cualitativas (entrevistas en profundidad y grupos de discusión), que nos permitieron dirigir la investigación y apuntar los ámbitos más importantes en los que se debe profundizar. En tercer lugar, el uso de técnicas cuantitativas permitió evaluar las expectativas de la población. A tal fin se elaboró un cuestionario, instrumento mediante el cual se llevaron a cabo una encuesta web y, por otro lado, un análisis de las búsquedas de la ciudadanía en Internet para complementar la investigación.

Como señalamos en el párrafo anterior, la finalidad principal de este trabajo es la elaboración de un plan estratégico que permita establecer los objetivos, las estrategias y las líneas de actuación que orienten las acciones de las instituciones públicas. Un plan que responda a las necesidades y demandas de la ciudadanía y aborde los problemas que se perciben como prioritarios, propiciando un marco de actuación para una gestión más eficiente de los recursos públicos. Para ello, el presente capítulo contiene:

- La presentación y los resultados del estudio cualitativo realizado: entrevistas en profundidad y grupos de discusión.
- El análisis y los resultados del estudio cuantitativo desarrollado: cuestionario y encuestas.
- El estudio de las inquietudes y preocupaciones de la ciudadanía a través en los buscadores de Internet analizados.
- Un análisis de los principales problemas y necesidades de los ciudadanos.
- Un plan estratégico para afrontar los retos que plantea dicho análisis.
- Un plan de evaluación y control de los programas propuestos.

2.1. Fuentes de información

El acercamiento al terreno se inició con una primera fase, donde se revisaron estadísticas e indicadores procedentes de diversas fuentes. En concreto para, efectuar el diagnóstico territorial se utilizaron datos y elementos de diagnóstico procedentes de las siguientes instituciones públicas o fuentes oficiales:

- **INE** (Instituto Nacional de Estadística)
- **IGE** (Instituto Galego de Estadística)
- **OEOu** (Observatorio Económico Ourenseño)
- **SISPE** (modelo de gestión del SEPE que integra la información relativa a las políticas activas de empleo y a las prestaciones por desempleo, que llevan a cabo los Servicios Públicos de Empleo, Estatal y Autonómicos).
- **ARDÁN** (Servicio de Información Empresarial, Zona Franca Vigo)

Por otro lado, se elaboró una base de datos propia que agrupa y clasifica los datos recopilados a través de las diferentes técnicas de recogida de información utilizadas: entrevistas, grupos de discusión, encuesta y análisis de búsquedas en Internet. La información suministrada por dicha base de datos se presenta a continuación.

2.2. Entrevistas en Profundidad

Basándonos en la investigación previa de diagnóstico territorial, se identificaron 9 bloques temáticos, los cuales se posicionaron como relevantes para la sociedad ourensana: Cultura, Educación, Sanidad, Deporte, Empresa, Mujer Rural, Turismo, Agricultura-Ganadería y Tercera Edad. Teniendo en cuenta esta clasificación, se seleccionaron 9 expertos (uno de cada ámbito) a los que se les hizo una entrevista en profundidad. Ello nos permitió profundizar en los problemas específicos susceptibles de intervención pública (ya sea esta directa o indirecta, provisoria o regulatoria), las causas de estos y las sugerencias de las líneas de actuación para eliminarlos o cuando menos reducirlos.

En el anexo III, donde figura la ficha técnica general de las entrevistas, se indica el periodo de realización, la residencia del entrevistado, la edad, la profesión y la experiencia, medida a través del número de años de ejercicio de la actividad.

Una vez realizadas las entrevistas, se filtraron los datos obtenidos codificando la información relevante en una ficha (tablas de la 40 a la 48) para cada caso. En el último apartado de la ficha se resumen los principales aportaciones o deficiencias detectadas por el entrevistado.

Por último, se codifican los datos de modo que fuese posible obtener unos resultados cuantificables y relevantes de cara al objeto investigado. Esta información aparece reflejada en el gráfico 49 y la tabla 49.

Tabla 40. **Entrevista en profundidad experto Cultura**

| | | |
|---|-----------------|--|
| 0 | ENTREVISTA N° | 1 |
| 1 | BLOQUE TEMÁTICO | Cultura |
| 2 | LOCALIDAD | Ciudad de Ourense |
| 3 | GÉNERO | Hombre |
| 4 | EDAD | 50 años |
| 5 | OCUPACIÓN | Gestor Cultural |
| 6 | EXPERIENCIA | X |
| 7 | ITEMS | <p>Necesidad de un plan estratégico cultural unificado.</p> <p>Triple función de las festividades tradicionales: 1. patrimonio cultural, 2. generador de identidad colectiva, 3. motor de crecimiento económico.</p> <p>Festividades tradicionales ligadas a rituales: Entroido y Magosto.</p> <p>Evitar la implementación de ordenanzas que entorpecen el desarrollo cultural.</p> <p>Falta de apoyo institucional a actividades y asociaciones culturales.</p> <p>Triángulo mágico: como actividad de explotación exclusivamente económica que pervierte el ritual tradicional del Entroido.</p> <p>Desaparición de eventos culturales (festival de cine y Outono Fotográfico) por falta de apoyo institucional.</p> <p>Pérdida de capital social, económico y cultural.</p> <p>Termalismo como elemento cultural y económico.</p> <p>Necesidad de investigación de cara a las surgencias termales.</p> <p>Necesidad de un plan de mejora de infraestructuras, actividades y promoción del termalismo ourensano.</p> |

Fuente: elaboración propia a partir de los datos recopilados en las Entrevistas (Septiembre, 2018).

Tabla 41. **Entrevista en profundidad experto Educación**

| | | |
|---|-----------------|--|
| 0 | ENTREVISTA N° | 2 |
| 1 | BLOQUE TEMÁTICO | Educación |
| 2 | LOCALIDAD | Ciudad de Ourense |
| 3 | GÉNERO | Hombre |
| 4 | EDAD | 45-55 años |
| 5 | OCUPACIÓN | Inspector de Educación |
| 6 | EXPERIENCIA | X |
| 7 | ITEMS | <p>El mayor problema en el plano educativo es la despoblación.</p> <p>La despoblación provoca la necesidad de agrupar a niños de distintos niveles, lo cual merma la calidad educativa.</p> <p>Otra consecuencia de la despoblación es la reducción de la plantilla de profesores.</p> <p>Necesidad de políticas públicas que favorezcan la fijación de la población del medio rural.</p> <p>Mejorar el sistema y rutas del transporte escolar en el rural.</p> <p>Las instituciones deben apoyar la implementación de actividades educativas complementarias en el rural.</p> <p>Las instituciones deben implementar políticas públicas que mejoren la conciliación en el rural.</p> <p>Las instituciones deben facilitar la movilidad de los estudiantes de Formación Profesional a través de ayudas económicas.</p> |

Fuente: elaboración propia a partir de los datos recopilados en las Entrevistas (Septiembre, 2018).

Tabla 42. **Entrevista en profundidad experto Sanidad**

| | | |
|---|-----------------|---|
| 0 | ENTREVISTA N° | 3 |
| 1 | BLOQUE TEMÁTICO | Sanidad |
| 2 | LOCALIDAD | Xinzo de Limia |
| 3 | GÉNERO | Hombre |
| 4 | EDAD | 35-45 años |
| 5 | OCUPACIÓN | Médico de familia |
| 6 | EXPERIENCIA | 8 años |
| 7 | ITEMS | <p>Mejorar la dotación para la atención sanitaria a domicilio.</p> <p>Necesidad de un plan para la distribución del trabajo fuera del centro por áreas geográficas y no por isócronas (para reducir distancia y tiempo de llegada).</p> <p>Falta de equidad entre los servicios sanitarios que se prestan en Galicia.</p> <p>Necesidad de mejora de la dotación de personal en los centros.</p> <p>Necesidad de mejora de recursos materiales y medicación para atender urgencias.</p> <p>Necesidad de un plan de mejora de la gerencia de Ourense en el tema de las sustituciones, que ataje los problemas de falta de personal y de dispersión de la población.</p> |

Fuente: elaboración propia a partir de los datos recopilados en las Entrevistas (Septiembre, 2018).

Tabla 43. Entrevista en profundidad experto Deporte

| | | |
|---|-----------------|--|
| 0 | ENTREVISTA N° | 4 |
| 1 | BLOQUE TEMÁTICO | Deporte |
| 2 | LOCALIDAD | Ciudad de Ourense |
| 3 | GÉNERO | Hombre |
| 4 | EDAD | 45 años |
| 5 | OCUPACIÓN | Coordinador deportivo (ex deportista profesional) |
| 6 | EXPERIENCIA | X |
| 7 | ITEMS | <p>Necesidad de mejora de instalaciones deportivas públicas (tanto en número como en estado de las infraestructuras).</p> <p>Necesidad de un plan que incentive los patrocinios y la inversión privada en clubs deportivos (para evitar la fuga de deportistas profesionales).</p> <p>Reducción de inversión privada como consecuencia de la reducción del tejido empresarial.</p> |

Fuente: elaboración propia a partir de los datos recopilados en las Entrevistas (Septiembre, 2018).

Tabla 44. Entrevista en profundidad experto Empresa

| | | |
|---|-----------------|---|
| 0 | ENTREVISTA N° | 5 |
| 1 | BLOQUE TEMÁTICO | Empresa |
| 2 | LOCALIDAD | Ciudad de Ourense |
| 3 | GÉNERO | Mujer |
| 4 | EDAD | 28 años |
| 5 | OCUPACIÓN | Empresaria de venta al por menor (física y on line) |
| 6 | EXPERIENCIA | 5 años |
| 7 | ITEMS | <p>La despoblación como principal causa de reducción del tejido empresarial.</p> <p>La despoblación como consecuencia de la falta de empleo, en especial, la falta de empleo cualificado.</p> <p>Necesidad de la implementación de un plan de fomento del emprendimiento e inversión en TIC's.</p> <p>La falta de oferta educativa superior impulsa la fuga de estudiantes.</p> <p>Necesidad de un plan estratégico que potencie y promueva otras actividades turísticas además del turismo termal (en la ciudad de Ourense).</p> <p>Incapacidad de ampliar el mercado debido al perfil poblacional y a la despoblación.</p> <p>Necesidad de una reforma del sistema de pago de la cuota de autónomos adaptándola en base a la facturación.</p> <p>Necesidad de un plan que gestione el problema de la peatonalización de las calles (lo cual derivó en el cierre de comercios).</p> <p>El alto precio de los alquileres dificulta la permanencia de los comercios.</p> |

Fuente: elaboración propia a partir de los datos recopilados en las Entrevistas (Septiembre, 2018).

Tabla 45. **Entrevista en profundidad experto Mujer Rural**

| | | |
|---|-----------------|--|
| 0 | ENTREVISTA N° | 6 |
| 1 | BLOQUE TEMÁTICO | Mujer rural |
| 2 | LOCALIDAD | Municipio de Baltar |
| 3 | GÉNERO | Mujer |
| 4 | EDAD | 40-55 años |
| 5 | OCUPACIÓN | Directiva y socia de asociación de mujeres rurales |
| 6 | EXPERIENCIA | Más de 8 años |
| 7 | ITEMS | Falta de ayudas a las asociaciones de mujeres rurales, para potenciar la realización de actividades en estos ámbitos. La figura de las asociaciones de mujeres rurales como entidades promotoras de la cultura y la economía. La figura de las asociaciones de mujeres rurales como entidades integradoras que acercan las TIC's a la población rural. |

Fuente: elaboración propia a partir de los datos recopilados en las Entrevistas (Septiembre, 2018).

Tabla 46. **Entrevista en profundidad experto Turismo**

| | | |
|---|-----------------|--|
| 0 | ENTREVISTA N° | 7 |
| 1 | BLOQUE TEMÁTICO | Turismo |
| 2 | LOCALIDAD | Ciudad de Ourense |
| 3 | GÉNERO | Hombre |
| 4 | EDAD | 40-55 |
| 5 | OCUPACIÓN | Técnico de turismo |
| 6 | EXPERIENCIA | x |
| 7 | ITEMS | Necesidad de un plan de acción para la mejora de los transportes, accesos, infraestructura y personal de los espacios de atracción turística. Necesidad de un plan de promoción de los espacios de interés turístico y fomento de la oferta de actividades de ocio. Potencial del turismo verde (mejora de señalización, limpieza, rutas, APP's y mapas...). Falta de explotación de los recursos de interés turístico (museos, exposiciones, ferias...). Incremento de iniciativa privada en torno al turismo, que contribuye a asentar la oferta turística, pero problema de falta de demanda. Problema de comunicación entre los diferentes territorios, que merma la difusión de actividades turísticas. Necesidad de mejorar la provisión de la gestión turística virtual (con guías en varios idiomas, ofertas, rutas e información actualizada, homogénea y confiable). |

Fuente: elaboración propia a partir de los datos recopilados en las Entrevistas (Septiembre, 2018).

Tabla 47. **Entrevista en profundidad experto Agricultura-Ganadería**

| | | |
|---|-----------------|---|
| 0 | ENTREVISTA N° | 8 |
| 1 | BLOQUE TEMÁTICO | Agricultura-Ganadería |
| 2 | LOCALIDAD | Penalonga, Concello Os blancos |
| 3 | GÉNERO | Mujer |
| 4 | EDAD | 38 años |
| 5 | OCUPACIÓN | Ganadera de bovino |
| 6 | EXPERIENCIA | 5 años |
| 7 | ITEMS | <p>Impedimentos administrativos para el desarrollo de actividades en el sector primario.</p> <p>Necesidad de incrementar las ayudas a pequeñas explotaciones.</p> <p>Necesidad de mejorar la comunicación entre las administraciones y el trabajador del sector primario (falta de comprensión y flexibilidad en cuanto a las circunstancias que intervienen en el proceso de producción agrícola y ganadero)</p> <p>Necesidad de mejora del acceso a las administraciones para el trabajador rural.</p> <p>Condiciones para el acceso a las ayudas demasiado exigentes.</p> <p>Dificultades de acceso y mantenimiento del terreno para la explotación.</p> |

Fuente: elaboración propia a partir de los datos recopilados en las Entrevistas (Septiembre, 2018).

Tabla 48. **Entrevista en profundidad experto Tercera Edad**

| | | |
|---|-----------------|---|
| 0 | ENTREVISTA N° | 9 |
| 1 | BLOQUE TEMÁTICO | Tercera edad |
| 2 | LOCALIDAD | Ciudad de Ourense |
| 3 | GÉNERO | Hombre |
| 4 | EDAD | 85 años |
| 5 | OCUPACIÓN | Jubilado |
| 6 | EXPERIENCIA | 20 años |
| 7 | ITEMS | <p>Necesidad de revitalizar el plan de actividades para ciudadanos de la tercera edad.</p> <p>La carencia de mayorías en el ayuntamiento dificulta el consenso y la ejecución de las políticas públicas demandadas por los ciudadanos.</p> <p>Los planes de actividades como motor revitalizador del sector de la tercera edad.</p> <p>Falta de información y difusión con respecto a las actividades promovidas por las distintas instituciones.</p> |

Fuente: elaboración propia a partir de los datos recopilados en las Entrevistas (Septiembre, 2018).

El gráfico 49 resume los aspectos más problemáticos que los especialistas sectoriales entrevistados pusieron de manifiesto. El diseño de la representación, mediante círculos concéntricos, refleja una mayor intensidad en cuanto a la presencia del problema a medida que nos alejamos del centro.

La falta de empleo es por tanto el mayor problema detectado, seguido por la despoblación, el envejecimiento y la falta de información desde las instituciones públicas. Todos ellos, destacados por más de la mitad de los expertos entrevistados.

Gráfico 49. Aspectos más relevantes para los ciudadanos Ourensanos



Fuente: elaboración propia, a partir de los datos recogidos en las entrevistas en profundidad a expertos (septiembre-octubre, 2018).

En la tabla 49, se agrupan los aspectos más problemáticos identificados por los expertos en 5 grandes áreas, donde se refleja la intensidad media con la que los entrevistados han valorado cada una de ellas. Son significativos los requerimientos que se les demandan a las instituciones públicas con competencias sobre la provincia. Como dos factores fuertemente entrelazados, se sitúan la demografía y el empleo.



En ambos aspectos (demografía y empleabilidad), se reconoce una escasa capacidad de actuación por parte del sector privado. En un tercer nivel, aparecen las mejoras en las infraestructuras y especialmente la referidas al campo de las comunicaciones, que unidas a la promoción socioeconómica, cultural y medioambiental de la provincia se les reconoce una alta capacidad para servir de factor de sostenibilidad frente al problema combinado anterior: desempleo + envejecimiento. La variedad turística, la estabilidad social y la tranquilidad del territorio son factores a explotar, no estando hasta la fecha suficientemente promocionados (análisis cuestionario).

Tabla 49. **Áreas de urgente intervención según los expertos entrevistados**

| Área | Concepto | Intensidad |
|------------------|---|------------|
| Instituciones | Administración transparente y orientada al ciudadano, menos burocracia. | 50,00% |
| Población | Despoblamiento, envejecimiento y dificultad de asentamiento poblacional. | 48,15% |
| Empleo | Ausencia de políticas activas de empleo ajustadas al entorno. Más ayudas el emprendimiento y a I+D. | 44,44% |
| Infraestructuras | Conservación del medio y mejora de los medios de transporte. | 38,88% |
| Promoción | Fomento y difusión del termalismo, productos autóctonos y patrimonio. | 37,00% |

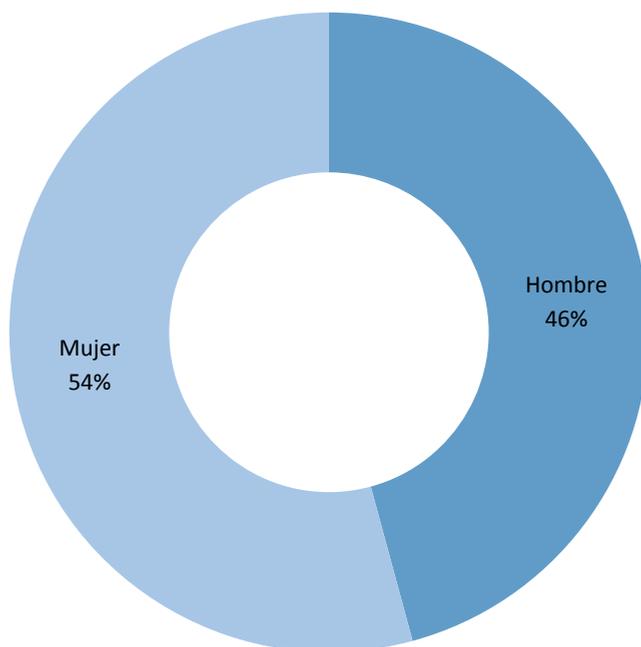
Fuente: elaboración propia, a partir de los datos recogidos en las entrevistas en profundidad a expertos (septiembre-octubre, 2018).

2.3. Grupos de Discusión

Otra de las técnicas cualitativas de recogida de información empleadas ha sido la de los Grupos de Discusión (GD). A tal respecto, se confeccionaron 14 GD, 4 en la ciudad de Ourense y 10 en las comarcas, tal y como se explicó en la metodología. El panel de expertos seleccionados ascendió a 83 participantes. Al igual que en las entrevistas, se han elaborado unos fichas en las que se recoge la información relativa tanto al perfil de los participantes como a los resultados extraídos de las sesiones (Anexo IV). En una fase posterior, se procedió a codificar los datos mediante tablas dinámicas en soporte Excel, de modo que se obtienen resultados cuantificables y comparables.

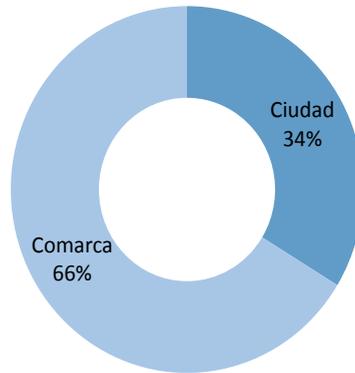
En cuanto al perfil de los participantes en los GD, como se observa en el gráfico 50 y en el gráfico 51, la mayoría son mujeres (45 mujeres y 38 varones) y 28 habitan en la ciudad y 55 en las áreas comarcales.

Gráfico 50. Perfil de los participantes en los GD por Género



Fuente: elaboración propia a partir de los datos recogidos en los GD (septiembre-octubre, 2018).

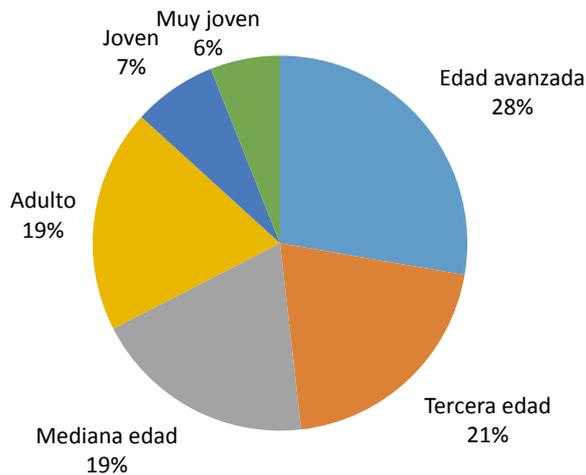
Gráfico 51. Perfil de los participantes en los GD por Ámbito territorial



Fuente: elaboración propia a partir de los datos recogidos en los GD (septiembre-octubre, 2018).

Decir en este punto que, el perfil de los participantes ayuda al gran peso adquirido por una de las cuestiones que figura como una de las mayores preocupaciones de los ciudadanos ourensanos: el envejecimiento poblacional. En el gráfico 52, se observa como la mitad de los participantes en los GD tienen más de 55 años de edad, enmarcándose en los rangos de edad superior (tabla 27, Anexo IV). Además del hecho de que 2/3 partes de los sujetos participantes habitan fuera de la capital de la provincia donde el despoblamiento y la cuestión demográfica es más patente.

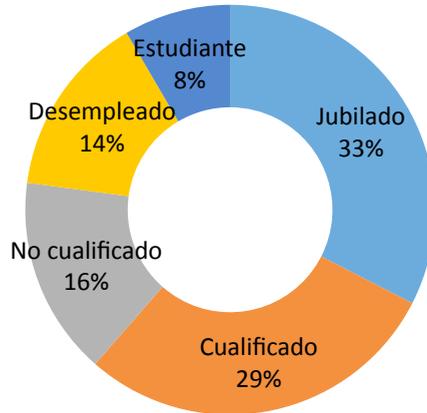
Gráfico 52. Perfil de los participantes en los GD por Rango de Edad



Fuente: elaboración propia a partir de los datos recogidos en los GD (septiembre-octubre, 2018).

Dicho envejecimiento poblacional se observa también en el gráfico 53, en el que se observa como un tercio de los participantes son jubilados.

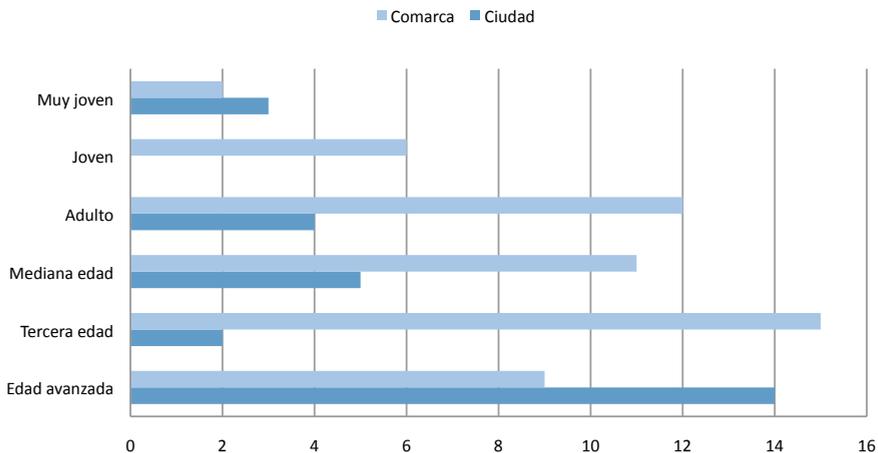
Gráfico 53. **Perfil de los participantes en los GD por Ocupación**



Fuente: elaboración propia a partir de los datos recogidos en los GD (septiembre-octubre, 2018).

En el gráfico 54, se aprecia la distribución entre los individuos participantes en los GD ámbito rural vs urbano por edad. Se observa que la gran mayoría de los individuos de la tercera edad reside en el rural.

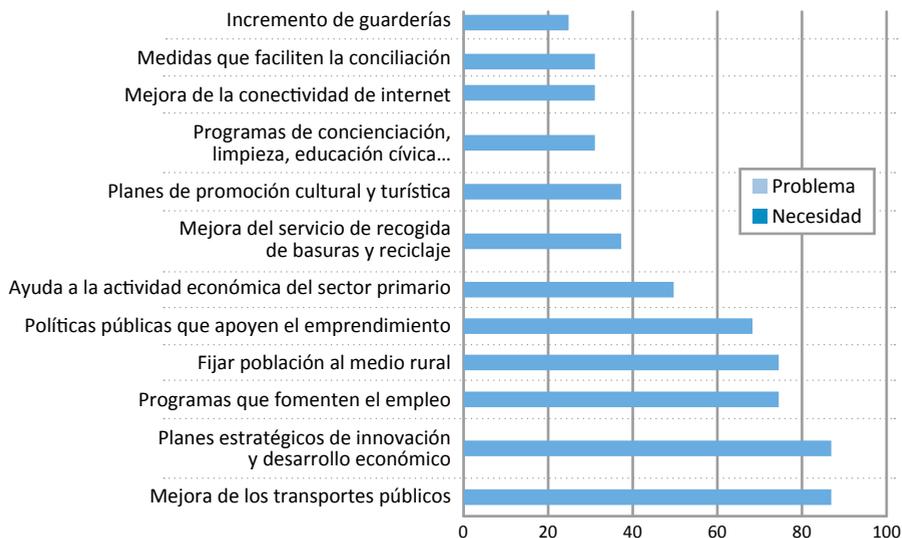
Gráfico 54. **Distribución de los participantes (ciudad-comarcas) por rango de edad**



Fuente: elaboración propia a partir de los datos recogidos en los GD (septiembre-octubre, 2018).

Mediante el análisis de los datos obtenidos a través de los GD, se elaboró una relación de las principales necesidades de la ciudadanía ourensana (gráfico 55), así como de los principales problemas percibidos por ellos (gráfico 56).

Gráfico 55. Principales necesidades de la población ourensana



Fuente: elaboración propia a partir de los datos recogidos en los GD (septiembre-octubre, 2018).

Gráfico 56. Principales problemas de la población ourensana

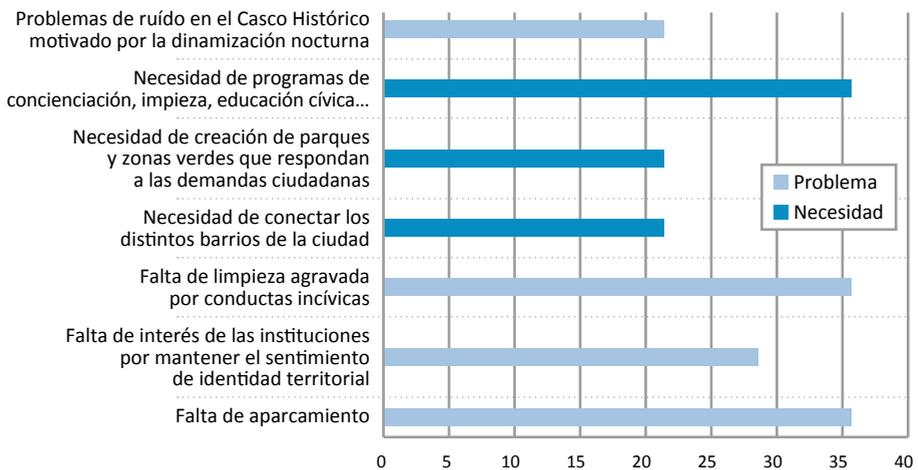


Fuente: elaboración propia a partir de los datos recogidos en los GD (septiembre-octubre, 2018).

Otra cuestión es la diferenciación por hábitat de poblamiento, donde se aprecian ciertas diferencias entre los problemas y necesidades que preocupan a los habitantes de la ciudad y de las áreas comarcales. Mientras que en la ciudad preocupan temas relativos a la limpieza, el ruido (dinamización de actividades económicas vinculadas a la vida nocturna y actitudes incívicas), la movilidad y el aparcamiento. En las comarcas preocupan más temas como la despoblación (efecto y causa derivada de la falta de empleo), la falta de tejido empresarial (que deriva en falta de empleo y a su vez en la despoblación), la conectividad a Internet (recurso para el emprendimiento y desarrollo económico) y la implementación de medidas que favorezcan la conciliación: mejora de las comunicaciones y servicios básicos (gráfico 57 y 58). De ello se deduce, que fomentar la actividad económica en el entorno rural (predominante en la provincia de Ourense), supondría:

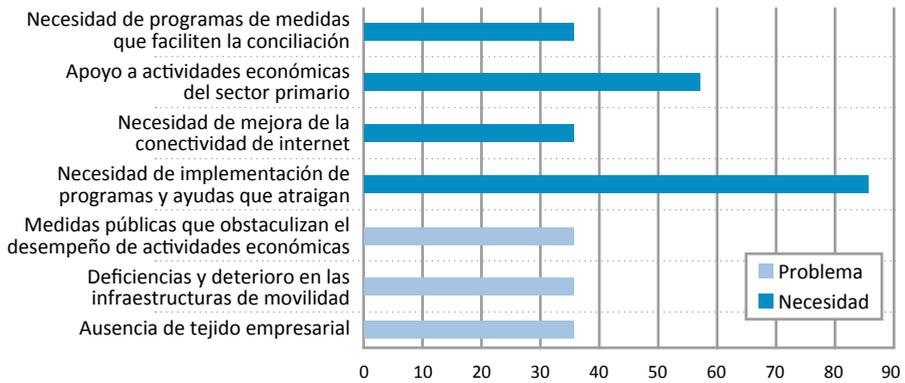
- un aumento del empleo, por tanto un aumento de la población;
- evitaría la fuga de la población joven, lo que contribuiría a invertir la pirámide demográfica que claramente muestra un progresivo envejecimiento poblacional;
- crecimiento y desarrollo económico de la provincia, lo que revertiría en mayores recursos públicos y a su vez en el bienestar de la población y la mejora de los servicios.

Gráfico 57. Aspectos que más preocupan a los habitantes de la ciudad de Ourense



Fuente: elaboración propia a partir de los datos recogidos en los GD (septiembre-octubre, 2018).

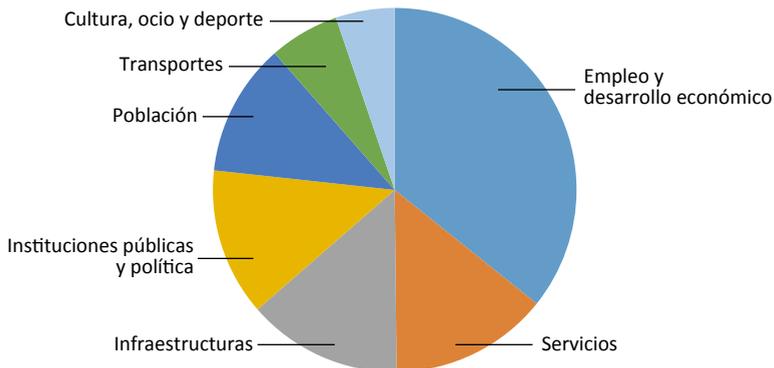
Gráfico 58. Aspectos que más preocupan a los habitantes de las comarcas de Ourense



Fuente: elaboración propia a partir de los datos recogidos en los GD (septiembre-octubre, 2018).

A continuación, se procedió a agrupar aquellos aspectos que preocupan al conjunto de la ciudadanía ourensana (ciudad+rural) en 7 bloques temáticos más representativos (tabla 32, anexo IV): Empleo y Desarrollo Económico, Servicios, Infraestructuras, Instituciones Públicas, Población, Transportes y Cultura, ocio y deporte. En el gráfico 59 se aprecia que el ámbito que más preocupa y, por tanto que más demanda intervención y ayuda por parte del sector público es el Empleo y Desarrollo Económico, seguido de la necesidad de mejora de la provisión de los servicios públicos básicos, la mejora Infraestructuras (carreteras, centros educativos o instalaciones deportivas) y la demanda de Instituciones Públicas más cercanas al ciudadano, que eviten obstaculizar el desempeño de actividades tanto culturales como económicas.

Gráfico 59. Ámbitos que requieren de mayor intervención pública



Fuente: elaboración propia a partir de los datos recogidos en los GD (septiembre-octubre, 2018).

En las tablas 50 y 51 se enumeran los problemas y necesidades más importantes para la población ourensana, distinguiendo entre aquella que habita en la ciudad, la que reside en las áreas comarcales y para el total de la ciudadanía. Se aprecia que los aspectos que preocupan a la población general giran en torno a los temas recurrentes (despoblación, desempleo, envejecimiento poblacional, mejor gestión de los recursos públicos, potenciación de los recursos endógenos...). Sin embargo, al profundizar en el análisis territorial, los residentes de la ciudad tiene demandas propias (mejora de la limpieza, problemas de ruido y aparcamiento...) que difieren de las de las áreas rurales (ausencia de tejido empresarial, mejora de las infraestructuras de movilidad...), cuestión lógica por otra parte, en la medida que la convivencia urbana plantea una serie de problemas derivados de la congestión del espacio que en ningún caso se darían en el rural.

Tabla 50. **Principales problemas para la ciudadanía ourensana**

| ÁREA URBANA | COMARCAS | TOTALIDAD DEL TERRITORIO |
|--|---|--|
| Falta de aparcamiento unida a una escasa conectividad centro-barrios | Falta de programas y ayudas que atraigan población al medio rural | Mejora de los transportes: escasez y frecuencias bajas |
| Falta de limpieza agravada por conductas incívicas | Ayudas insuficientes para la potenciación de la actividad económica del sector primario. | Ausencia de planes estratégicos de innovación y desarrollo económico ajustados al medio |
| Falta de interés de las instituciones por el mantener el sentimiento de identidad territorial | Escasa conectividad de Internet | Ausencia de programas que fomenten el empleo y ayudas al emprendimiento rural. |
| Problemas de ruido en el Casco Histórico motivado por la dinamización nocturna de la zona y actitudes incívicas | Falta de coordinación entre las corporaciones locales | Gestión ineficiente de los recursos públicos y falta de transparencia en su difusión |
| Despoblación | Falta de imagen de la comarca como territorio para prestar servicios públicos compartidos | Ausencia de políticas públicas que incentiven y apoyen al autónomo y el pequeño comercio |
| Transporte público insuficiente por bajas frecuencias y largos recorridos | Infravaloración social del trabajo en el campo | Infraestructuras públicas deterioradas |

| ÁREA URBANA | COMARCAS | TOTALIDAD DEL TERRITORIO |
|---|---|---|
| Administración burocrática y escasamente transparente | Escasa concienciación respecto a las políticas de concentración residencial | Envejecimiento poblacional |
| Infrautilización de los recursos públicos por falta de una planificación general y una ineficiente gestión urbanística | Falta de una formación profesional superior dirigida al medio rural | Compleja burocracia para la iniciativa de nuevas actividades empresariales |
| Escasez de locales para negocios y alquileres elevados | Servicios sociales escasamente adaptados al medio rural | Reducción progresiva del pequeño comercio |
| Difícil supervivencia del pequeño comercio por falta de ayudas y por amenaza de las grandes superficies | Excesiva dependencia de una sola actividad económica | Instituciones que no responden a las demandas y necesidades de los ciudadanos |
| Escasez de zonas verdes para mayores y niños | | Falta de información y difusión de actividades por parte de las instituciones |

Fuente: elaboración propia a partir de los datos recogidos en los GD (septiembre-octubre, 2018).

Tabla 51. Principales necesidades para la ciudadanía ourensana

| ÁREA URBANA | COMARCAS | TOTALIDAD DEL TERRITORIO |
|--|---|--|
| Programas de concienciación, conservación, educación cívica... | Implementación de programas y ayudas que atraigan población al medio rural | Mejora de los transportes públicos: frecuencias, recorridos y autodemanda |
| Creación de parques y zonas verdes que respondan a las demandas ciudadanas | Planes de ayuda y apoyo para la potenciación de la actividad económica del sector primario. | Planes estratégicos de innovación y desarrollo económico ajustados a las características del medio |
| Conectar los distintos barrios de la ciudad, alta centralización del transporte público | Mejorar la conectividad de Internet | Programas que fomenten el empleo |
| Administración más transparente y ágil | Programas de medidas que faciliten la conciliación | Implementación de programas y ayudas que atraigan población |

| ÁREA URBANA | COMARCAS | TOTALIDAD DEL TERRITORIO |
|--|--|--|
| Oferta de ocio y cultura accesible y reconocida | Establecer ciclos de formación profesional ajustados al sector primario propio | Políticas públicas que incentiven y apoyen el emprendimiento. |
| Aparcamientos accesibles y suficientes | Crear una red de servicios sociales rurales e integrales | Aumentar la oferta de servicios sanitarios en el ámbito comarcal |
| Elaboración de un plan estratégico para la ciudad | Una mayor oferta de plazas de residencia de la tercera edad | Planes estratégicos de promoción cultural y turística |
| Plan de ayudas al pequeño comercio | Aumentar el interés político por el rural y su diversidad socioeconómica | Un mejor servicio de recogida de basuras y reciclaje |

Fuente: elaboración propia a partir de los datos recogidos en los GD (septiembre-octubre, 2018).

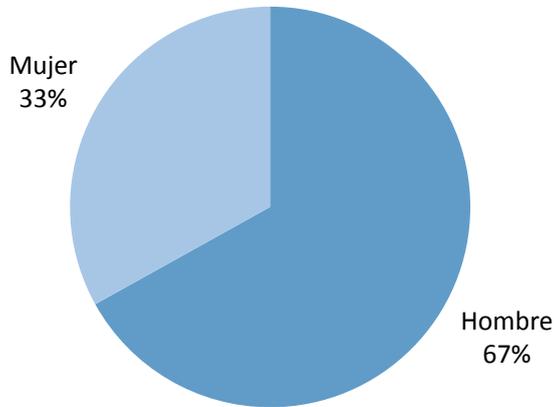
2.4. Encuesta

Como principal técnica cuantitativa de recogida de datos se utilizó la Encuesta. Tal y como se comentó en la metodología, partiendo para ello de la confección de un cuestionario con 26 preguntas, donde su diseño, selección y tratamiento adoptó como base de referencia la información extraída del diagnóstico territorial, entrevistas a expertos y grupos de discusión. Y donde el objeto no era otro que, medir las expectativas de la población ourensana a través de preguntas que se valoran mediante la escala de actitudes Likert (1-5); y obtener información de los principales temas que preocupan a los ciudadanos de la provincia de Ourense, así como de los aspectos definitorios de la provincia con los que se sienten más identificados.

Además, a través del cuestionario también se obtiene información sobre el perfil de la muestra, que asciende a 127 individuos. Las variables que se han tenido en cuenta a la hora de codificar los datos obtenidos a través de la encuesta son: género, rango de edad (consultar tablas 35, 36 y 37 del anexo V), lugar de procedencia y entidad territorial (comarca o ciudad).

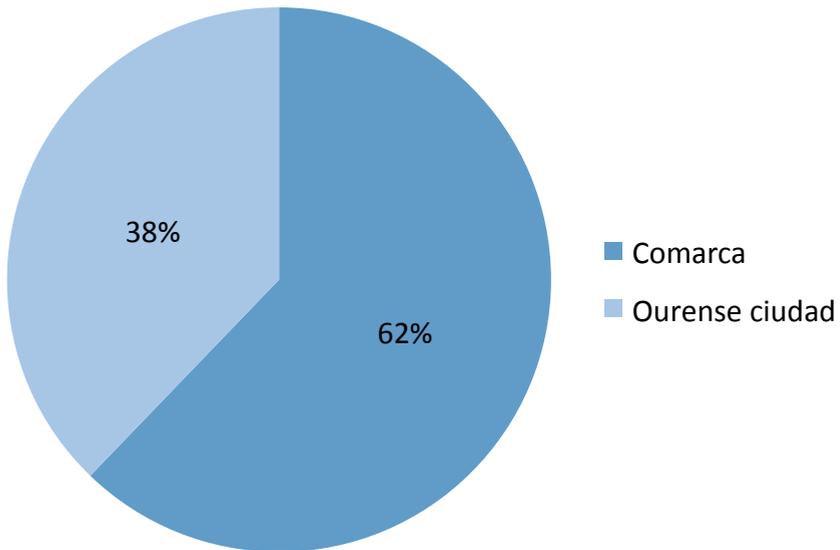
A diferencia de los GD, en cuanto a género hay una mayor participación de hombres que de mujeres (gráfico 60). Además, casi dos tercios de la muestra es residente en áreas rurales (gráfico 61).

Gráfico 60. Perfil de la muestra de la Encuesta según género



Fuente: elaboración propia a partir de los datos recogidos en la Encuesta (Enero-Febrero, 2019).

Gráfico 61. Perfil de la muestra de la Encuesta según ámbito territorial

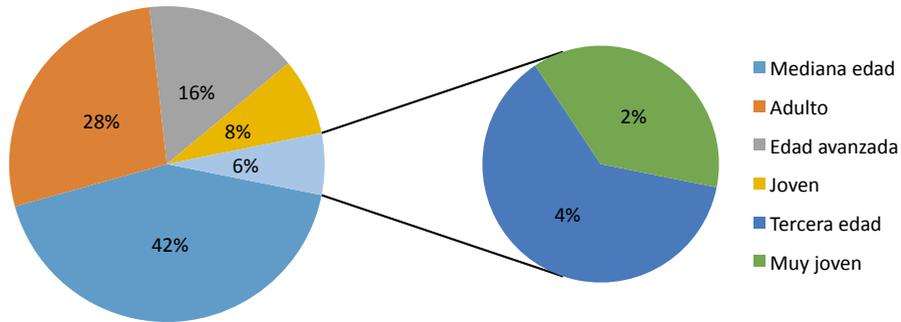


Fuente: elaboración propia a partir de los datos recogidos en la Encuesta (Enero-Febrero, 2019).

En cuanto al perfil por rango de edad, se pone de relevancia una vez más el envejecimiento de la provincia, más del 60% de los encuestados superan los 50 años de edad (gráfico 62). El envejecimiento poblacional es consecuencia tanto de la despoblación, ausencia de un tejido empresarial robusto y por extensión de la fuga

de gente joven. Los datos indican que los jóvenes se van de la provincia por dos motivos: para cursar estudios superiores y por la falta de empleo GD.

Gráfico 62. Perfil de la muestra de la Encuesta según rango de edad



Fuente: elaboración propia a partir de los datos recogidos en la Encuesta (Enero-Febrero, 2019).

En cuanto a las preguntas del cuestionario (anexo V), estas se agruparon en 6 bloques temáticos:

- **Empleo y Desarrollo Económico:** donde se abordan cuestiones sobre el fomento del emprendimiento, el pequeño comercio, la promoción de actividades económicas en el rural y el sector turístico.
- **Cultura y Ocio:** se evalúan espacios, infraestructuras y actividades culturales y deportivas, así como la difusión de estas.
- **Servicios:** se pide valorar los centros y la calidad de educación y la sanidad; además se valoran otros servicios como alcantarillado, recogida de basuras e iluminación, y la cobertura de Internet.
- **Infraestructuras:** se centra en la evaluación de las infraestructuras de movilidad y transportes.
- **Aspectos Políticos e Institucionales:** se evalúa la gestión de los recursos e instalaciones públicas.

- **Identidad Ourensana:** se abordan temas como los trámites burocráticos, la fusión de ayuntamientos y los aspectos característicos que definen la identidad de la provincia, así como aquellos aspectos del territorio con los que los ourensanos se sienten identificados.

En este punto, y en relación a las escalas de medida empleadas para cada bloque decir que los valores reflejados son consecuencia de los datos obtenidos a través de cada pregunta.

Se observa que la valoración media de la actuación de las instituciones públicas de cara a promover el empleo, el emprendimiento y el desarrollo económico es más baja que en el resto de ámbitos (tabla 28, anexo V). Esto denota que es necesaria una intensa intervención pública de cara a la promoción económica y sobre todo, como se observa en el gráfico 63, la introducción de políticas dinamizadoras del medio rural. Otro aspecto que preocupa mucho a la ciudadanía es la supervivencia (4,2 de 5) del pequeño comercio (la tasa de mortalidad empresarial al tercer año es la más alta de Galicia); no solo es necesario impulsar el emprendimiento en las primeras fases de desarrollo, sino que se deberían llevar a cabo medidas que garantizaran la continuidad de las empresas a largo plazo, además se pone de manifiesto como en el ámbito turístico queda mucho por hacer (2,57 de 5).

Gráfico 63. **Valoración media de las preguntas relativas al ámbito Económico**



Fuente: elaboración propia a partir de los datos recogidos en la Encuesta (Enero-Febrero, 2019).

En el gráfico 64 se aprecia que la valoración media que los individuos de la muestra hacen de las infraestructuras, actividades culturales y deportivas roza el aprobado (2,56 de 5), sin apenas desviación. La ciudadanía visualiza la necesidad de incrementar la calidad en la provisión de actividades culturales, de ocio y deporte. Esto supondría:

- Un incentivo al turismo, aprovechando su amplia variedad.
- Una mejora en la calidad de vida de la población.
- Un elemento disuasorio para que los jóvenes no abandonen la provincia.
- Un aglutinante y promotor de la identidad colectiva.

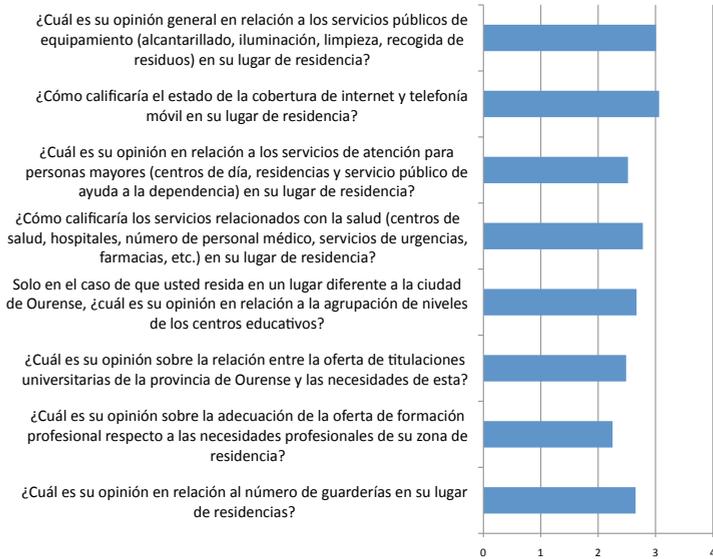
Gráfico 64. **Valoración media de las preguntas relativas al ámbito Cultural**



Fuente: elaboración propia a partir de los datos recogidos en la Encuesta (Enero-Febrero, 2019).

En cuanto al bloque relativo a los Servicios, en el gráfico 65 se observa que la valoración que los individuos hacen del sector de educación es bastante deficiente (2,67 sobre 5); en cuanto a la evaluación de los servicios sociales solo la sanidad alcanza el aprobado (2,78 sobre 5). En contraste con estas valoraciones, los servicios como alcantarillado, iluminación o conectividad a Internet son mejor valorados (3,01 sobre 5). La desviación entre la puntuación mayor vs. menor es de apenas 0,8 puntos.

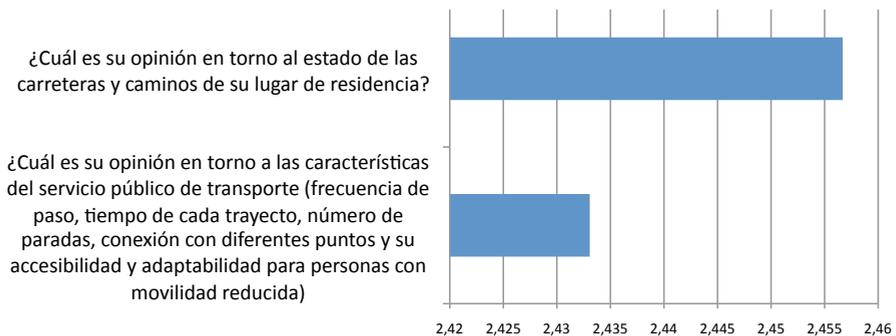
Gráfico 65. Valoración media de las preguntas relativas al ámbito Servicios



Fuente: elaboración propia basándonos en los datos recogidos en la Encuesta (Enero-Febrero, 2019).

En el gráfico 66 se puede observar como las infraestructuras no reciben una evaluación alta (2,45 de 5), lo que pone de relevancia la necesidad de rehabilitación de carreteras y la mejora de los transportes públicos. Estas medidas obrarán en pro de unas mejores conexiones entre las diferentes zonas de la provincia con el resto del territorio autonómico, lo que favorecería el desarrollo de las actividades económicas y una mejor prestación de servicios colectivos.

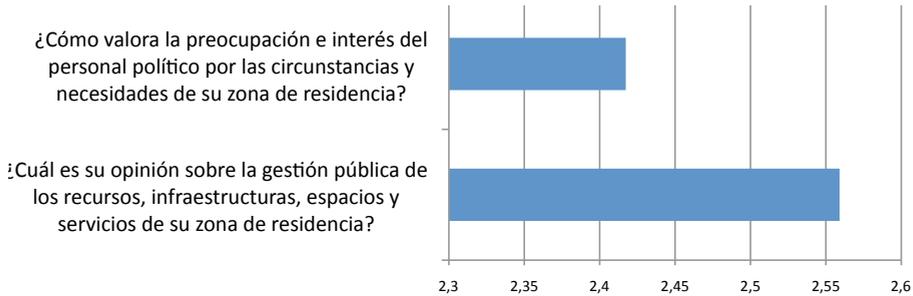
Gráfico 66. Valoración media de las preguntas relativas al ámbito Infraestructuras



Fuente: elaboración propia a partir de los datos recogidos en la Encuesta (Enero-Febrero, 2019).

En cuanto al bloque temático relativo a los aspectos políticos e institucionales, la valoración llega al aprobado (2,5 sobre 5). Esta nota pone de manifiesto que todavía hay mucho margen de mejora tanto en la relación de las instituciones públicas con los ciudadanos como en la gestión de los recursos públicos (gráfico 66).

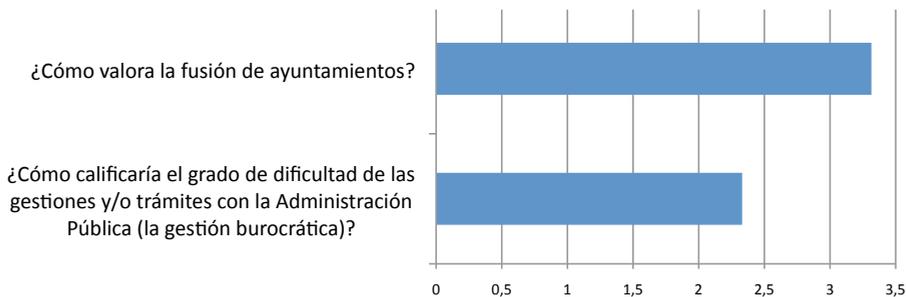
Gráfico 67. Valoración media de las preguntas relativas al ámbito Institucional



Fuente: elaboración propia a partir de los datos recogidos en la Encuesta (Enero-Febrero, 2019)

Por último, en relación con la provincia de Ourense, se pide a los individuos de la muestra que evalúen el grado de dificultad de las gestiones y trámites (pregunta 22) con las administraciones públicas. La valoración es bastante baja (2,32 de 5), por lo que se debería poner especial interés en implementar medidas que favorezcan unas relaciones más fluidas de los ciudadanos con la administración (gráfico 67). Destacar la acogida tan positiva que los individuos revelan respecto a la fusión de ayuntamientos, valorándola con un 3,31 de 5, hecho que parece mostrar una cierta concepción acerca de lo limitado del tamaño municipal a la hora de satisfacer necesidades básicas diarias.

Gráfico 68. Valoración media de las preguntas relativas al ámbito Provincial



Fuente: elaboración propia a partir de los datos recogidos en la Encuesta (Enero-Febrero, 2019)

Además de valorar diversos aspectos de la realidad ourensana, también se ha empleado la encuesta para recopilar información acerca de los aspectos que más influyen en la pérdida de la población y los problemas que más preocupan a la ciudadanía de la provincia. En el gráfico 69 se observa que la falta de empleo se percibe como la principal causa de la despoblación (46% de los encuestados).

- Una vez más se reitera la necesidad de intervenir en la promoción económica como motor generador de empleo. La creación de empleo no solo evitaría la fuga de habitantes sino que funcionaría como reclamo al regreso de ourensanos emigrados, lo cual funcionaría como freno a la despoblación, flexibilizando además la estructura socioeconómica de la provincia. Más teniendo en cuenta que la falta de servicios es el segundo factor considerado.
- Por otro lado, se observa también que la falta de empleo cualificado se haya entre los primeros cinco motivos de la despoblación, pues hay muchos jóvenes que se van a cursar estudios superiores a otra provincia y no regresan porque no encuentran hueco en el mercado laboral ourensano, condicionado este tanto por su reducida dimensión cuantitativa como en diversidad.

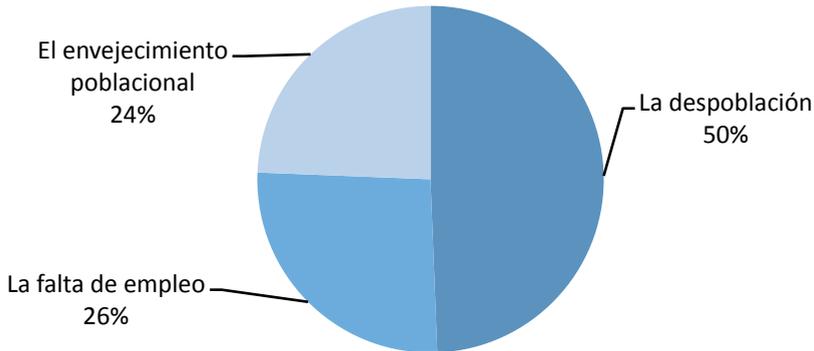
Gráfico 69. Aspectos que más influyen en la disminución de la población



Fuente: elaboración propia a partir de los datos recogidos en la Encuesta (Enero-Febrero, 2019)

En el gráfico 70, se verifica una vez más que los 3 problemas que más preocupan a la realidad ourensana son: la despoblación, la falta de empleo y el envejecimiento poblacional. Como ya hemos comentado, son tres problemas que están íntimamente relacionados pues unos son consecuencia intrínseca de los otros.

Gráfico 70. **Los 3 problemas que más preocupan a la población ourensana**



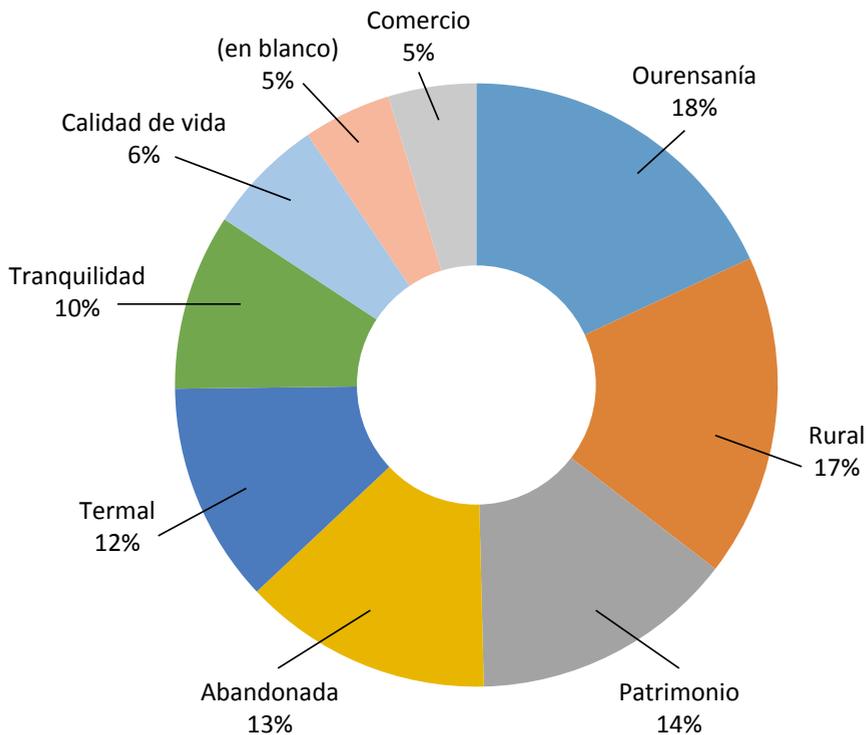
Fuente: elaboración propia a partir de los datos recogidos en la Encuesta (Enero-Febrero, 2019)

Las preguntas P24 y P25 requieren a los encuestados que definan en una palabra el aspecto con el que se sienten más identificados de la provincia y el aspecto que más caracteriza a Ourense, respectivamente. De este modo, se han construido unas nubes de palabras que se agrupan bajo unos pocos conceptos.

Es necesario exponer en este punto un concepto que sobreviene vinculado a la cultura e identidad del territorio: Ourenanía. Este se define como un sentimiento de arraigo y pertenencia al territorio de la provincia de Ourense; identificación con la cultura, sus costumbres y su gente. La importancia de introducir este concepto viene determinada porque ello debería ser el concepto bajo el cual se siente más identificado el individuo de la muestra (gráfico 71). A ello se une el hecho de que, los resultados obtenidos tanto de los GD como de la Encuesta, evidencian una demanda clara por parte de la ciudadanía de que las instituciones públicas promuevan actividades culturales con la finalidad de promover la identidad colectiva de la provincia. Defender un factor diferencial con capacidad de atracción tanto económica como humana. Siendo en este caso, la marca ourenanía unida a la caracterización de rural los

factores clave, seguidos por el patrimonio, el abandono, el termalismo, la tranquilidad y la calidad de vida. Factores que todos ellos ven redoblada su importancia mediante el contraste con la siguiente pregunta, conceptos de identificación el ciudadano y su provincia, gráfico 71.

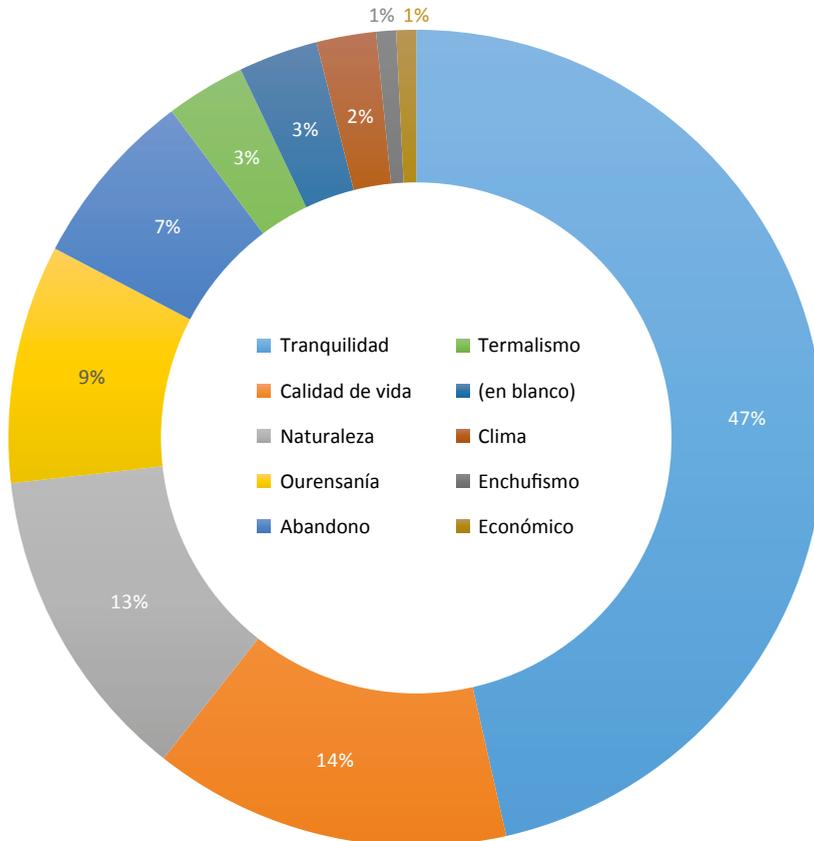
Gráfico 71. **Conceptos con los que se sienten más identificados los ourensanos**



Fuente: elaboración propia basándonos en los datos recogidos en la Encuesta (Enero-Febrero, 2019)

En el gráfico 72 se observan los aspectos que mejor caracterizan a la provincia de Ourense según los individuos de la muestra. Los conceptos que predominan son: tranquilidad, calidad de vida, naturaleza, abandono, ourensanía y termalismo. Esto pone de manifiesto una vez más, tanto la importancia de promover la identidad colectiva como de dinamizar la economía, evitar la despoblación y rehabilitar infraestructuras.

Gráfico 72. Aspectos que caracterizan a la provincia de Ourense (P25)

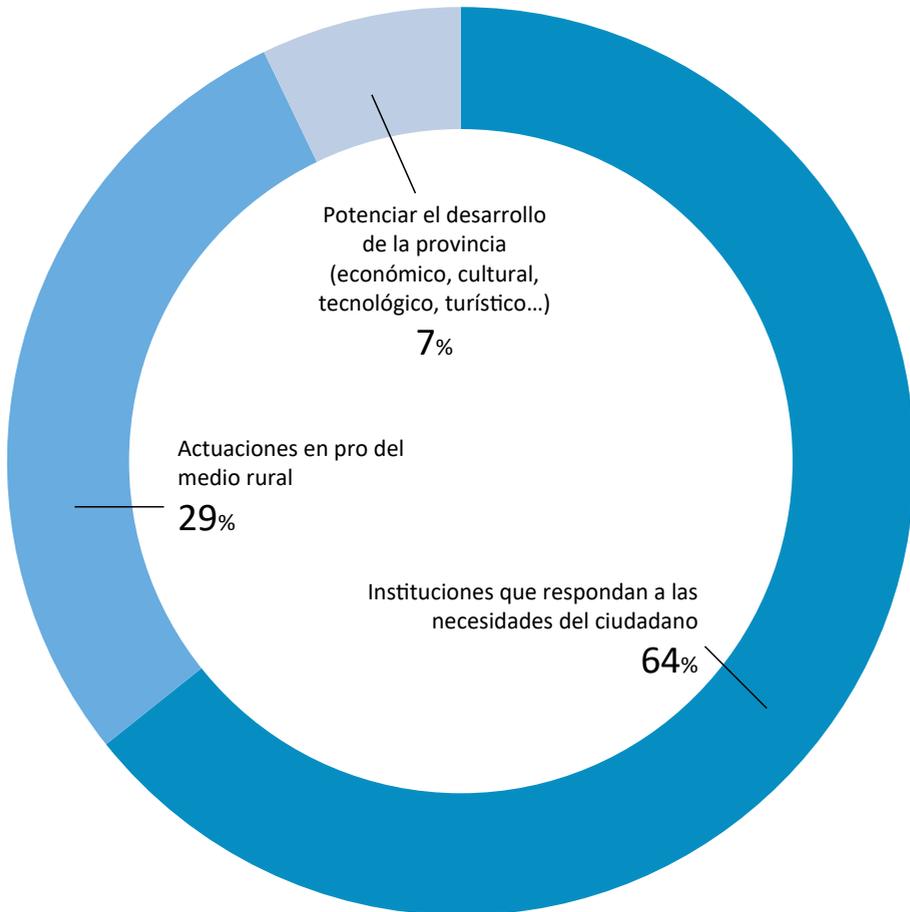


Fuente: elaboración propia a partir de los datos recogidos en la Encuesta (Enero-Febrero, 2019)

Así pues, la tranquilidad, la calidad de vida, unidas estas a factores como el patrimonio, la naturaleza o el termalismo, dibuja una imagen dual de la provincia:

- Reducida dinamicidad socioeconómica y en un estado de desarrollo, donde queda mucho por hacer, de ahí el ítem nada despreciable del abandono.
- Alta inclinación a efectos de hábitat y atracción turística, con múltiples posibilidades de crecimiento a partir de esa concepción de provincia amable.

Por último, se pidió a los encuestados que hicieran sugerencias sobre los aspectos que han de mejorarse o que requieran de intervención pública (gráfico 73).

Gráfico 73. **Sugerencias de los encuestados**

Fuente: elaboración propia a partir de los datos recogidos en la Encuesta (Enero-Febrero, 2019)

Una vez más, los resultados redundan entorno a los mismos aspectos: acercar las instituciones al ciudadano para así alcanzar el desempeño de una gestión más consecuente y eficiente; programas de incentivo a las actividades económicas del medio rural (para generar empleo y evitar la despoblación); e implementar estrategias de desarrollo cultural, económico y turístico (lo cual gira también entorno a generar empleo y evitar la despoblación).

Comparativa Entrevistas - GD - Encuesta

En la tabla 52 que se presenta a continuación, se recoge una comparativa de los aspectos más importantes que preocupan a la ciudadanía Ourenzana en función de los resultados obtenidos a través de las Entrevistas a expertos, los Grupos de Discusión y la Encuesta.

Como conclusión, se ponen de manifiesto una serie de elementos comunes que se repiten una y otra vez (tabla 53), pues hacen alusión a ellos tanto los expertos entrevistados, como los participantes en los GD y los individuos de la muestra encuestados. Destacan en primer lugar problemas como la despoblación y el envejecimiento poblacional provocados por la falta de empleo. Por otro lado se demanda una mejor gestión de las instituciones públicas que respondan a las necesidades de los ciudadanos, y que implementen planes de desarrollo económico, cultural y turístico (sobre todo en el medio rural).

También hay una percepción de abandono por parte de las administraciones públicas, y de falta de preocupación por las áreas rurales. Se demanda a este respecto, una mejora de infraestructuras de movilidad, accesos a lugares de interés turístico y transporte público. Estas medidas contribuirían a potenciar la explotación del capital turístico (termalismo, patrimonio histórico y cultural, enoturismo y naturaleza) y, por tanto, a atajar los principales problemas mencionados que azotan a la provincia.

Otro aspecto al que se hace referencia es la inversión en I+D+i y en TIC aplicadas a la industria principalmente. Esta actuación favorecería el emprendimiento, el crecimiento y consolidación de un tejido industrial apenas compactado y la creación de empleo cualificado, lo cual redundaría en beneficio del desarrollo económico del territorio y en el freno a la despoblación y al envejecimiento poblacional.

Si bien y pese a todo lo dicho, no podemos perder de vista un hecho trascendente y es que, el sector público no es más que un agente promotor de las condiciones, la legislación y la regulación que facilite la creación de empleo, creación que sin embargo emana del sector privado. El valor añadido del sector público como sabemos es reducido, la Administración crea condiciones de empleabilidad no empleo, y si lo crea es por una necesidad social derivada de la atención o prestación

de servicios comunes. El sector público debe ofrecer cuantos asideros económicos le sean posibles.

Tabla 52. **Comparativa Entrevistas-GD-Encuesta**

| COMPARATIVA ENCUESTA/GRUPOS DE DISCUSIÓN/ENTREVISTAS | | |
|--|---|---|
| ENCUESTA | GRUPOS DE DISCUSIÓN | ENTREVISTAS |
| Despoblación | Necesidad de planes estratégicos de innovación y desarrollo económico | Falta de empleo |
| Falta de empleo | Mejora de los transportes públicos | Despoblación |
| Envejecimiento poblacional | Desempleo | Envejecimiento poblacional |
| La falta de inversión en industria e I+D | Explotación ineficiente de los recursos endógenos | Instituciones que informen y asesoren al ciudadano |
| Falta de actuaciones públicas en torno a la promoción y visibilidad del rural | Necesidad de programas que fomenten el empleo | Instituciones públicas que no responden a las demandas de la ciudadanía |
| Mejora de infraestructuras de movilidad | Despoblación | Deterioro de infraestructuras |
| Falta de apoyo al emprendimiento | Implementación de programas que fijen población al medio rural | Plan estratégico cultural y turístico que fomente el desarrollo económico |
| Mejora de los servicios para personas de la tercera edad (ayuda a domicilio y residencias) | Políticas que incentiven el emprendimiento | Políticas públicas que fijen de la población del medio rural |
| Prestación de servicios básicos en el rural | Gestión ineficiente de los recursos públicos | Mejora de los transportes Públicos |
| Trámites con la Administración más fluidos | Infraestructuras públicas deterioradas | Necesidad de promoción del termalismo y recursos naturales |
| Limpieza de la vía pública | Promover actividad económica del sector primario | Infrautilización de los recursos endógenos |
| Mejora del estado de espacios verdes y parques | Envejecimiento poblacional | Necesidad de inversión en I+D+i y TIC's |
| Mejora del transporte público | Mejora servicio de recogida de basuras y reciclaje | Apoyo al emprendimiento |
| Mejora del estado de espacios verdes y parques | Envejecimiento poblacional | Necesidad de inversión en I+D+i y TIC's |
| Mejora de información por parte de las instituciones públicas | Planes de promoción cultural y turística | |
| Mejora de la cobertura de Internet | Trámites con la Administración más fluidos | |
| Incentivar las actividades socioculturales y deportivas | Incentivar las actividades socioculturales y deportivas | |
| | Medidas de conciliación | |
| | Ausencia de tejido empresarial | |

Fuente: elaboración propia

Tabla 53. Comparativa de los ítems más relevantes por orden de prioridad

| ÍTEMS | ENCUESTA | GRUPOS DE DISCUSIÓN | ENTREVISTAS | MEDIA |
|--|----------|---------------------|-------------|-------|
| Falta de empleo | 2 | 3 | 1 | 2 |
| Despoblación | 1 | 5 | 2 | 2,6 |
| Envejecimiento poblacional | 3 | 9 | 3 | 5 |
| Necesidad instituciones que informen y asesoren al ciudadano | 8 | 11 | 4 | 7,6 |
| Instituciones públicas que no responden a las demandas de la ciudadanía | | 12 | 5 | 5,6 |
| Deterioro de infraestructuras | 6 | 8 | 6 | 6,6 |
| Necesidad de un plan estratégico cultural y turístico que fomente el desarrollo económico | | 1 | 7 | 2,6 |
| Necesidad de políticas públicas que favorezcan la fijación de la población y el desarrollo del medio rural | 5 | 6 | 8 | 6,3 |
| Necesidad de mejora de los transportes | 9 | 2 | 9 | 7 |
| Necesidad de promoción del termalismo y recursos naturales | | 10 | 10 | 6,6 |
| Infrautilización de los recursos endógenos | | 4 | 11 | 5 |
| Necesidad de inversión en investigación y desarrollo de TIC's | 4 | 13 | 12 | 9,6 |
| Necesidad de la implementación de un plan de fomento del emprendimiento | 7 | 7 | 13 | 9 |

Fuente: elaboración propia.

2.5. Análisis de las necesidades y demandas de los ciudadanos en los buscadores de Internet

2.5.1. Introducción

Desde el horizonte mediático actual (Internet, prensa, redes sociales, etc.), los proyectos políticos soportan una exposición mucho mayor, con un cuestionamiento inmediato y permanente a través de las redes. Una exposición de la actividad pública, mal gestionada en redes, es quien de provocar a la población interna un estrés a veces injustificado y a la externa una percepción de gobierno con pocos recursos o agotado, cuando a veces no lo es y viceversa ante una buena gestión mediática.

Los gestores públicos se enfrentan a unos electores que, en ocasiones se han formado una imagen crítica muy dispar acerca de la realidad que les rodea, seguramente debido al mayor acceso a la educación o la facilidad de información que brinda Internet o a su errónea visión de lo que es la acción pública. Un proceso que no está exento de sesgos como el de los filtros burbuja en los feed de las redes sociales o los peligros de las informaciones basadas en fakenews.

La llegada de Internet al sistema de medios creó un nuevo ecosistema mediático donde se debilita la capacidad de instalación y fijación de agenda de los medios convencionales. Comienza una crisis en los medios convencionales que se ha cebado especialmente en la prensa escrita. La prensa ve disminuido su papel preponderante en la construcción de las percepciones sociales al perder gran parte de sus lectores, especialmente los más jóvenes.

El factor determinante en la implantación de Internet es la interacción. Hasta su desarrollo, los medios de comunicación habían sido unidireccionales. En cierto sentido es una democratización del canal que siempre había estado en poder de los medios que eran los creadores de contenidos y por ello de opinión. A partir de Internet hay una generación de contenidos masivo que ya empieza a desencadenar una competición por

la atención, que satura a las personas expuestas a muchos más impactos informativos o de publicidad que en la década precedente. Esta saturación genera tensiones, al no ser posible atender a todas las apelaciones y estímulos que se reciben.

Los jóvenes también abandonarán las audiencias televisivas al cambiar el entretenimiento televisivo por las mayores posibilidades de la interacción multipantalla. Esta nueva manera de relacionarse se desarrolla a través de smartphone, tablet u ordenadores. El efecto multipantalla es más evidente en el seguimiento de eventos a través de varios dispositivos, siendo habitual el seguimiento de un hecho por televisión que a la vez ya se está comentando en las redes sociales.

La pérdida del control del canal de difusión de los grandes medios coincide también con la extinción de las grandes audiencias, que migran hacia una oferta de contenidos especializados y hasta a veces parciales, que si bien por una parte consolida un vivo debate político virtual con un Internet que facilita la interacción, por otra parametriza y desclasifica en exceso la comunicación y por extensión la información.

El análisis masivo de datos muestra un reflejo de la hiper-inquietud social que surgen desde la actividad en Internet de un porcentaje abrumador de la población estudiada (según el Estudio general de medios 2018 alrededor del 70% de la población tiene acceso a Internet). La nueva cultura sobre el manejo de datos (CRM, Big-Data, etc.) aplicada a la política permite conocer con antelación las preferencias de los electores aunque también condicionarla y con ello además planificar los escenarios políticos más relevantes. Al detectar los puntos importantes de cada tema se pueden preparar con antelación el material para el debate político online. Al tener una visión de conjunto pero información detallada sobre los matices es posible trabajar en las estrategias digitales para conectar el electorado con las propuestas programáticas (mensajes personalizados, búsqueda de audiencias potenciales, asignación de recursos disponibles para publicidad online, etc.).

En el informe que se incluye a continuación, Juan Ferrer analiza los datos procedentes de la actividad (inquietudes vs necesidades) de las personas que

usan Internet en la provincia de Ourense durante los meses de agosto del 2017 a septiembre 2018. La actividad estudiada se ha recogido de los sitios de noticias, medios, portales de información, buscadores, accesos a webs o consultas en blogs. Quedan fuera de este análisis las RRSS (Redes Sociales) por recibir mayor influencia de la instalación y fijación de agenda de los medios; así como también por la arbitrariedad de los algoritmos, (filtros burbuja), que priman objetivos comerciales o afinidades ideológicas en los feed que proporcionan la información en los distintos muros.

Los servicios que emplean las personas en Internet son importantes para organizar la campaña en Internet (1.0 o 2.0) y diseñar las acciones concretas de comunicación. El 95% de usuarios de Internet emplea la mensajería instantánea probablemente a través de whatsapp (un porcentaje menor en Telegram). Por ello, habría que desarrollar una estrategia para ambos medios especialmente teniendo en cuenta, que ambos obedecen a una dinámica de comunicación diferente al resto de RRSS cuyo público llega al 64%. El visionado de videos 66% o la escucha de música en Internet 30% (tabla 54).

Tabla 54. **Servicios más empleados por los ciudadanos en Internet**

| SERVICIO | ACTIVIDAD | SERVICIO | ACTIVIDAD | MEDIA |
|--------------------------------|-----------|-----------------------------------|-----------|-------|
| Mensajería instantánea | 95,5 | Visionado de series TV/películas | 24 | 2 |
| Búsqueda de información | 85,5 | Compra productos/servicios | 15,6 | 2,6 |
| Correo electrónico | 71,9 | Jugar en Red | 11,7 | 5 |
| Visionado de vídeos | 66,6 | Llamadas telefónicas por Internet | 10,2 | 7,6 |
| Redes sociales | 64,5 | Intercambio archivos P2P | 6,6 | 5,6 |
| Uso de aplicaciones (apps) | 56,5 | Participar en blogs o foros | 4,7 | 6,6 |
| Lectura información actualidad | 54,3 | Escucha/Descarga Podcasts | 3,6 | 2,6 |
| Oír música por Internet | 30,9 | Uso de códigos BIDI/QR | 2,4 | 6,3 |
| Operaciones banco | 29 | Apuestas online | 1,4 | 7 |

Fuente: Marco General de los medios en España 2018. EGM (Estudio general de medios).

Como ya se ha comentado en la metodología, se analizan 75 temas agregados que se organizan en 10 áreas (tabla 56) que, a su vez, se incluyen en 6 bloques superiores. Los bloques se corresponden con los grandes temas de la macro-agenda política (grandes ámbitos de la acción política). En la tabla 55 se observa la clasificación de los bloques por orden de prioridad, es decir, que aquel que figura en primer lugar es el tema más buscado y, por tanto, el que más preocupa a los ciudadanos o que más necesidades suscita en su relación con la actividad pública.

Tabla 55. **Bloques y temas en los que se clasifican los macrodatos**

| BLOQUES | TEMAS |
|---------------------------------|---|
| Bloque Infraestructuras | Industria, fomento, energía y vivienda |
| Bloque Económico | Economía, empleo, hacienda, turismo, comercio, autónomos, PYME y emprendimiento |
| Bloque Cultural | Educación, cultura y deportes |
| Bloque Servicios | Sanidad, Servicios Sociales y género |
| Bloque Seguridad | Seguridad |
| Bloque Ambiental y Medio | Medio ambiente, agricultura y ganadería |

Fuente: elaboración propia a partir de las búsquedas de los ourensanos en Internet (2018)

Tabla 56. **Áreas y temas agregados en los que se clasifican los macrodatos****1. Cultura y deportes**

Becas
 Educación Primaria
 Educación Secundaria
 Formación Profesional
 Universidad
 Deporte Ourense
 Agenda Cultural Ourense
 Equipamiento cultural Ourense

2. Medio ambiente

Ecología
 Reciclaje
 Gestión del agua
 Contaminación
 Parques, jardines y zonas verdes
 Agricultura
 Ganadería

3. Economía

Pensiones / Jubilación
 Economía general
 Deuda Pública
 Fraude Fiscal
 Corrupción
 Comercio Ourense
 Turismo Ourense

4. Sanidad

Sanidad Pública
 Sanidad Privada
 Copago
 Cobertura Sanitaria

5. Empleo

Paro
 Formación Ocupacional
 Pymes
 Autónomos
 Emprendedores

6. Seguridad y Estado

Bomberos
 Guardia Civil
 Incendios forestales

Modelo territorial
 Policía local
 Policía Nacional
 Reformas democráticas
 Transparencia y participación

7. Energía e Industria

Energía fósil
 Energía nuclear
 Energía eléctrica
 Energías renovables
 Biomasa
 Industria
 Sectores industriales

8. Servicios sociales

Servicios Sociales
 Dependencia
 Mayores
 Pobreza
 Refugiados
 Género
 Violencia machista
 LGTBI
 Derechos reproductivos
 Conciliación

9. Fomento

Comprar piso
 Alquilar piso
 Desahucios
 AVE
 Alquiler turístico
 Renfe
 Alojamiento turístico
 VPO

10. Medio ambiente

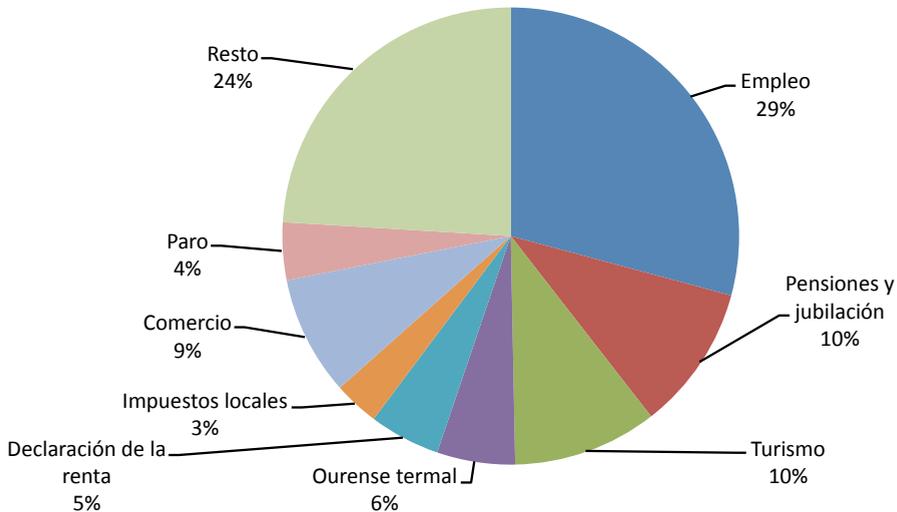
Agricultura
 Contaminación
 Ecología
 Ganadería
 Parque natural
 Reciclaje

Fuente: elaboración propia a partir de las búsquedas de los ourensanos en Internet (2018)

2.6.2. Bloque Económico

Como se aprecia en el gráfico 74, este bloque se encuentra dominado por la preocupación sobre empleo (230.394 búsquedas) le siguen las pensiones y las jubilaciones (81.107 búsquedas). El valor añadido radica en que están valorados con una magnitud (número de búsquedas) que permite comparar el interés con el resto de temas de economía o incluso el resto de temas de otras áreas. El turismo también presenta un gran peso (80.714 búsquedas), en particular, Ourense termal tiene una alta actividad, (43.643 búsquedas), que parece exceder lo meramente económico para pasar a ser un referente simbólico para las personas de Ourense. Sobre los impuestos destaca la declaración de la renta (37.778 búsquedas) pero también la importancia de los impuestos locales (25.364 búsquedas), en especial la factura Viaqua (17.549 búsquedas). Otras actividades destacadas comercio (66.000 búsquedas) y paro (32.000 búsquedas).

Gráfico 74. **Temas destacados que preocupan a la ciudadanía ourensana relativos al bloque de Economía**



Fuente: elaboración propia a partir de las búsquedas de los ourensanos en Internet (2018).

2.6.3. Bloque Ambiental

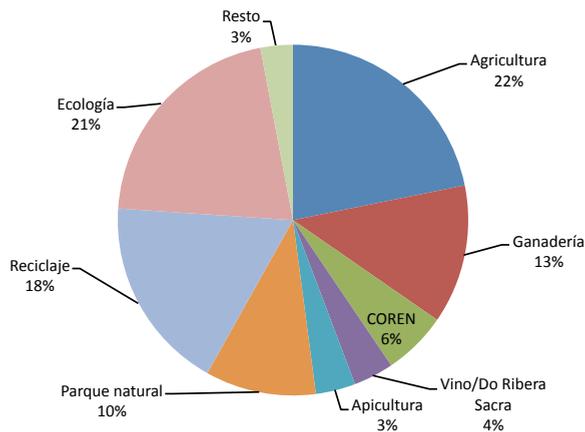
Existe un gran equilibrio entre tres temas centrales agricultura (39.363 búsquedas), de medio ambiente (37.801 búsquedas) y de reciclaje (32.343 búsquedas). Los tres son cuestiones trascendentes, aunque la actividad económica principal de la provincia de Ourense y su estructura poblacional otorga un interés muy alto a la agricultura.

De los temas que componen la agricultura llama la atención la apicultura (6.600 búsquedas) esté por delante de los temas agricultura (5.500 búsquedas), agricultura ecológica (2.000 búsquedas), etc. Por delante de la apicultura solo se encuentran el interés por la huerta (7.000 búsquedas) y por la D.O. Ribera Sacra (6.680 búsquedas).

No obstante, el resto de los temas que componen el área reciben igualmente una alta atención: ganadería (23.105 búsquedas) liderado por Coren y le siguen los parajes naturales de Ourense (18.437 búsquedas). No hay ninguno aspecto ambiental que sea de actividad baja (gráfico 75).

La importancia por las cuestiones ambientales, guarda una gran correlación tanto con la estructura socioeconómica como la configuración geográfica de la provincia.

Gráfico 75. **Temas destacados que preocupan a la ciudadanía ourensana relativos al Bloque Ambiental**

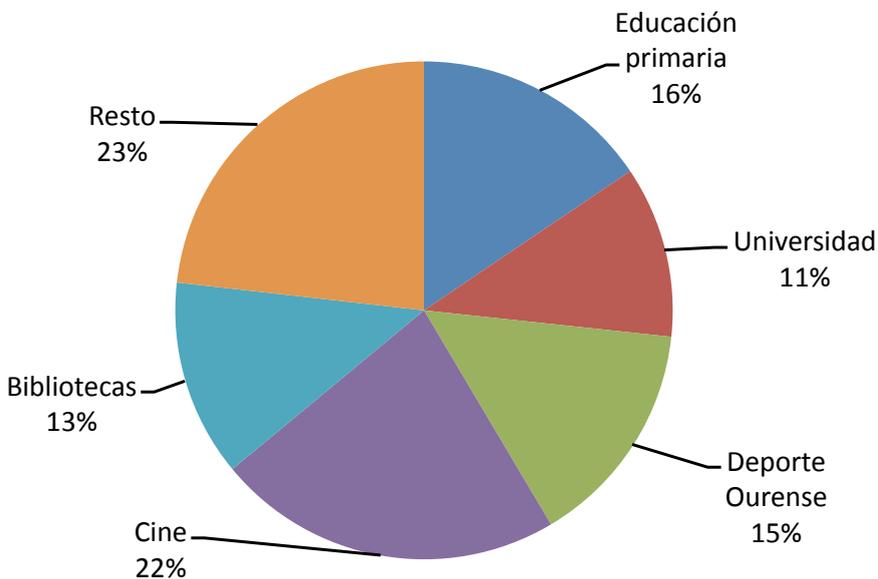


Fuente: elaboración propia a partir de las búsquedas de los ourensanos en Internet (2018).

2.6.4. Bloque Cultural

La educación primaria domina el área de educación (63.151 búsquedas). En el ámbito cultural domina el cine la expresión cultural más popular y resalta el interés sobre las bibliotecas por su alta actividad (51.938 búsquedas). En lo deportiva sobresale el rally Ourense (23.000 búsquedas) que por su actividad excede lo meramente deportivo para convertirse en un acontecimiento social (gráfico 76; tabla 49, anexo VI).

Gráfico 76. **Temas destacados que preocupan a la ciudadanía ourensana en Cultura**

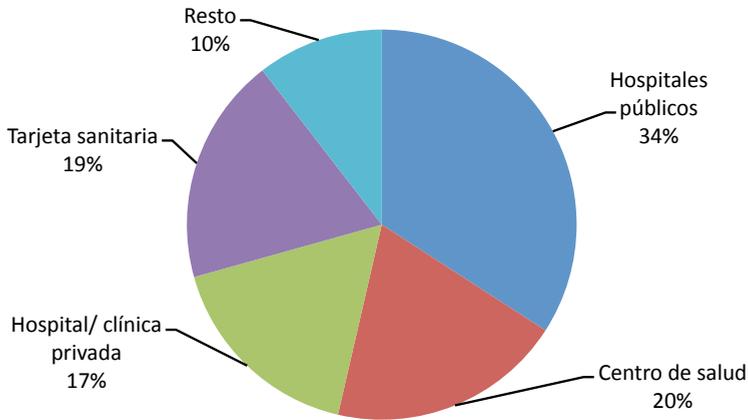


Fuente: elaboración propia a partir de las búsquedas de los ourensanos en Internet (2018).

2.6.5. Bloque Servicios

En el gráfico 77 se aprecia que la sanidad ocupa un lugar importante, pero sin particulares reseñables. El mayor interés es para los hospitales públicos (29.460), los centros de salud (16.827) y por último los centros privados (14.727). Siendo la pregunta informativa la predominante en la mayoría de ocasiones.

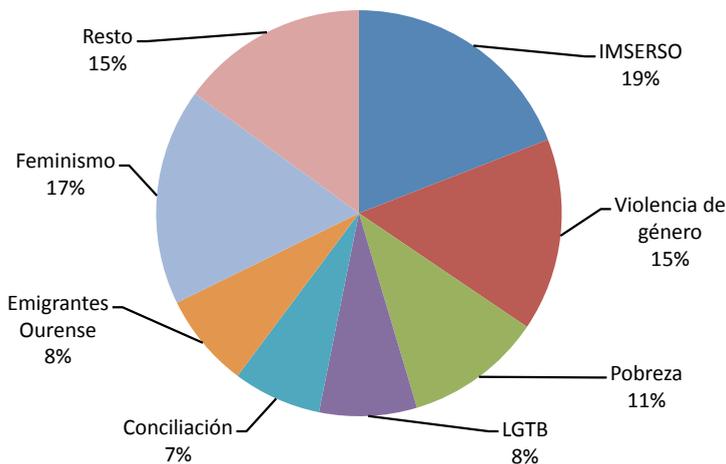
Gráfico 77. **Temas destacados que preocupan a la ciudadanía ourensana relativos a la Sanidad**



Fuente: elaboración propia a partir de las búsquedas de los ourensanos en Internet (2018).

El IMSERSO (23.000) domina el área de Servicios Sociales junto a la actividad propia de la atención a las personas mayores. Siendo ello, una consecuencia de la inversión de la pirámide poblacional y que nos da una idea junto con pensiones y jubilación de la importancia de este segmento de votantes (gráfico 78).

Gráfico 78. **Temas destacados que preocupan a la ciudadanía ourensana relativos a Servicios Sociales y Género**

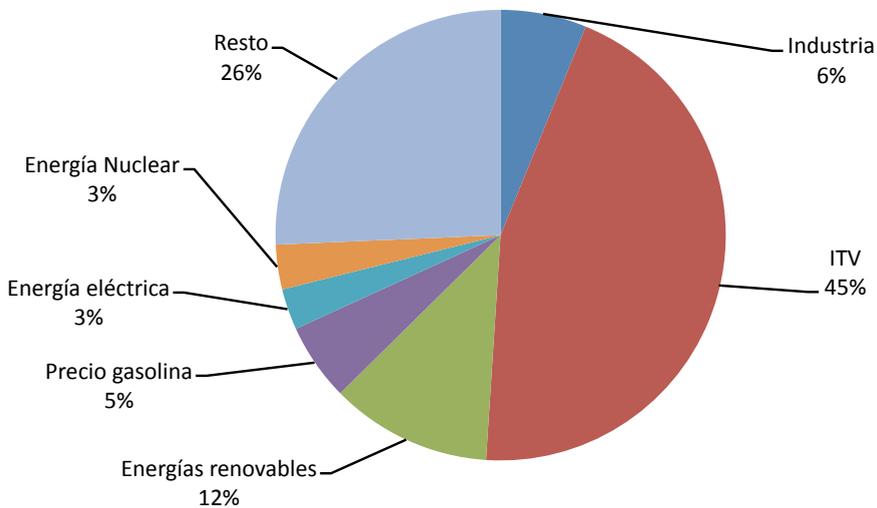


Fuente: elaboración propia a partir de las búsquedas de los ourensanos en Internet (2018).

Los nuevos temas referentes al género (29.735 búsquedas) van tomando importancia social. Mención especial para el problema de la emigración en Ourense (9.300 búsquedas) que comparado con otros problemas sociales como pobreza (13.000 búsquedas) indica que es una preocupación recurrente. La presencia de nuevas necesidades sociales es creciente.

2.6.6. Bloque Infraestructuras

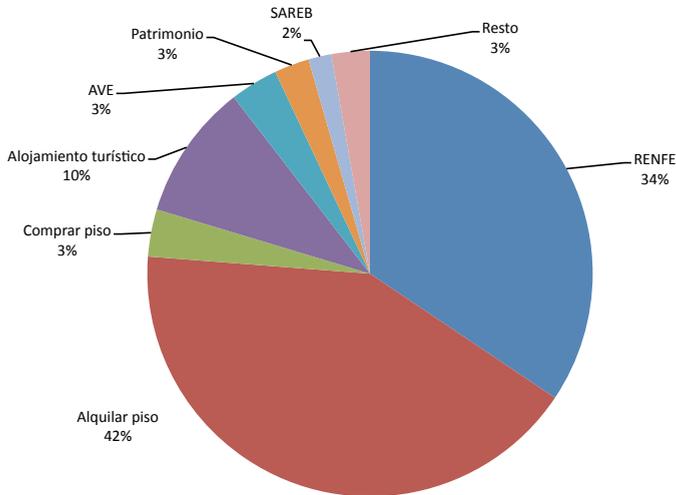
Gráfico 79. Temas destacados que preocupan a la ciudadanía ourensana en Industria



Fuente: elaboración propia a partir de las búsquedas de los ourensanos en Internet (2018).

Llama la atención la poca actividad del área de industria cuyo interés social se desplazada a otras actividades productivas como el turismo o el comercio. La sociedad ya no percibe la industria como un sector productivo clave. El tema ITV es el que mantiene un interés alto sobre esta área. Son las necesidades de abastecimiento particulares la gran preocupación de este apartado.

Gráfico 80. **Temas destacados que preocupan a la ciudadanía ourensana en Fomento**



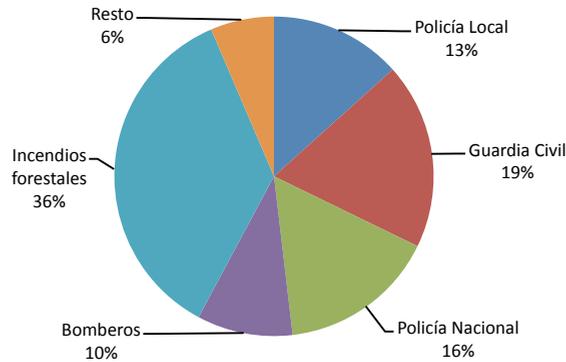
Fuente: elaboración propia a partir de las búsquedas de los ourensanos en Internet (2018).

En fomento RENFE recibe el máximo interés (194.000) con una de las mayores actividades de todo el análisis. En los microdatos sobre RENFE la actividad se centra en consulta de horarios y precios de billetes. El AVE (19.662) recibe una cierta atención, pero no es especialmente alta. Debemos destacar que las preguntas sobre compra de vivienda fuesen muy inferiores a las del alquiler (19.000 y 236.000 búsquedas) respectivamente. Por lo tanto, indica que es una preocupación latente el tema del alquiler en Ourense (gráfico 80).

2.6.7. Bloque Seguridad

El gráfico 81 revela como por encima de todos los cuerpos de seguridad del Estado destaca la preocupación por los incendios forestales (72.368 búsquedas).

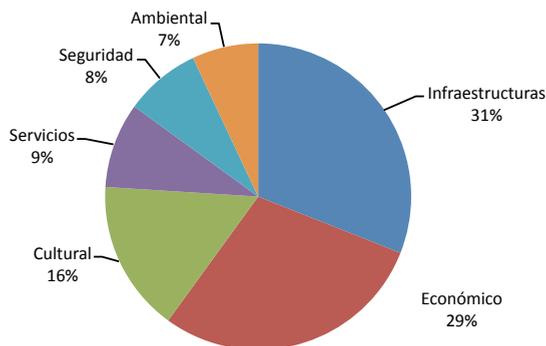
Respecto del modelo de estado, los aspectos más técnicos (reforma constitucional, independencia judicial, regeneración democrática, etc.) tienen muy poca repercusión. La transparencia y la participación se van instalando lentamente.

Gráfico 81. **Temas destacados que preocupan a la ciudadanía ourensana en Seguridad**

Fuente: elaboración propia a partir de las búsquedas de los ourensanos en Internet (2018).

2.6.8. Conclusiones

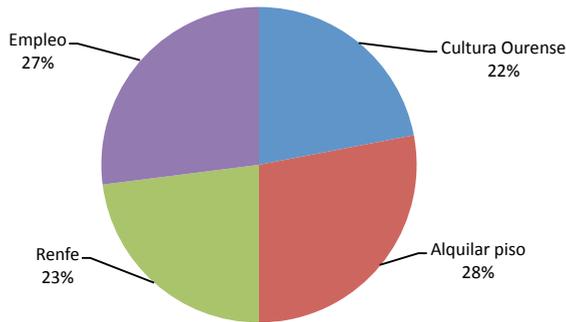
Como se aprecia en el gráfico 82, los bloques que presentan mayor número de búsquedas son el de Infraestructuras y el Económico, seguidos del cultural. Estos resultados vienen a verificar una vez más los resultados de los datos recogidos a través de las entrevistas, GD y encuesta. Pone de relevancia la importancia de fomentar el desarrollo económico y el empleo en la provincia. También destaca la búsqueda de actividades culturales, lo que desvela la inquietud de la ciudadanía por el fomento de la cultura, el turismo y el ocio-deporte en la provincia de Ourense.

Gráfico 82. **Bloques con mayor número de búsquedas en Internet en Ourense**

Fuente: elaboración propia a partir de las búsquedas de los ourensanos en Internet (2018).

Además, destaca la demanda de infraestructuras de comunicaciones (transporte público) como de vivienda, posicionándose como aspectos más buscados los pisos en alquiler y Renfe (gráfico 83). Los otros dos ítems más buscados son el empleo y la cultura. Se concluye, que los resultados a través de búsqueda por Internet verifican en una gran medida los resultados obtenidos a través de los otros canales.

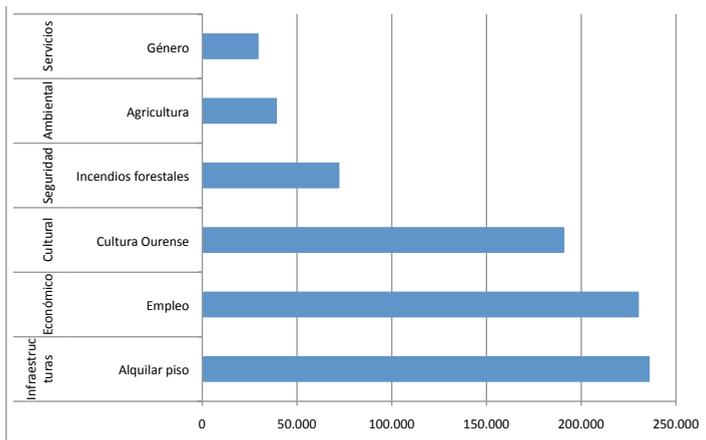
Gráfico 83. Aspectos más buscados en Internet en la provincia de Ourense



Fuente: elaboración propia a partir de las búsquedas de los ourensanos en Internet (2018).

El gráfico 84, muestra cuál es el aspecto más buscado para cada bloque temático. Destacar el hecho de que, en el bloque ambiental, el ítem más buscado fuera el de los incendios forestales. Siendo está una preocupación de la ciudadanía ourensana novedosa, y que hasta aquí no había salido a relucir en toda la investigación.

Gráfico 84. Ítem más buscado de cada bloque temático en la provincia de Ourense



Fuente: elaboración propia a partir de las búsquedas de los ourensanos en Internet (2018).

3. Análisis de Estado y Convergencia de la provincia de Ourense. Fundamentos de una Planificación Estratégica Territorial (PET)

3.1. Introducción

La evolución de las diferencias socioeconómicas de las comunidades autónomas en España, ha sido una cuestión ampliamente estudiada desde la implantación del modelo autonómico en nuestro país. Hecho amparado tanto por el interés suscitado por la convergencia y los equilibrios interregionales derivados de dicho modelo, como por la inestimable ayuda que supuso el contar con una información estadística territorializada abundante, mayor que en muchos países del entorno. De hecho, la convergencia en términos de renta per cápita, producción o empleo son uno de los temas más tratados por nuestros economistas en el último cuarto del siglo pasado y primera década del actual, hasta la crisis (Serrano, 1998; Martín, 1996 y 1999; Raymond, 2000; Goerlich et al, 2002; Villaverde, 2007; Fernández et al, 2015). En este sentido, el análisis de la convergencia interregional es uno de los axiomas más utilizados dentro del estudio de las políticas de desarrollo económico y los modelos de crecimiento.

Sin embargo, el marco territorial de nuestra investigación, “el estudio y desarrollo de una estrategia de desarrollo inter-provincial”, hace que nos movamos en una dimensión administrativa entre lo local y lo regional. En el contexto general, donde hoy nos movemos con independencia del aspecto tratado, la competencia entre territorios se mueve de forma bidireccional: de lo nacional a lo supranacional y de lo regional a lo local. Pues bien, al bajar el tamaño territorial nos encontramos con el hecho esperado de que la literatura acerca de la convergencia interprovincial es mucho menos abundante que a nivel regional. Incidiendo en ellos dos factores: 1º la provincia es el nivel de la Administración al que menor relevancia otorga. No existe una elección directa de los diputados provinciales, viéndose por un órgano más de gestión que de administración; 2º la mayor dificultad a la hora de conseguir una información estadística amplia y actualizada, capaz de discernir las razones acerca del crecimiento o convergencia entre provincias.

Este hecho tiene como principal consecuencia que la literatura relativa a la comparación y evaluación socioeconómica interprovincial provenga más de estudios o informes técnicos que de un estudio propio del fundamentalismo económico. Es importante destacar los estudios elaborados al respecto por las entidades financieras donde el Anuario Socioeconómico de la Caixa de Pensiões o los estudios de la Fundación BBVA ocupan un lugar relevante, destacando además el estudio de Goerlich y Mas (2007) sobre la evolución económica de las provincias de España, financiado por la Fundación BBVA, el estudio retrospectivo de Escudero y Simón (2012) o el de Campos y Colín (2017).

Por otra parte, y considerando el objeto práctico de nuestro trabajo, un punto de partida necesario e imprescindible, no solo ya a la hora de justificar nuestro estudio, sino también en cuanto al planteamiento inicial de nuestra investigación y trabajo de campo, es el estudio acerca del crecimiento y en especial de la convergencia alcanzada por la economía de la provincia ourensana en relación a su marco de referencia superior, la comunidad gallega, donde se encuentra.

Y todo ello, para dirigir y reorientar las políticas públicas más convenientes de cara a la reducción de las diferencias socioeconómicas negativas respecto a la media regional, y/o que el crecimiento en términos de las variables macroeconómicas más significativas sea al menos igual o superior respecto a la referencia media de Galicia.

En relación al papel que en términos de crecimiento y convergencia tienen las políticas públicas, es punto de partida, tanto la influencia positiva de las administraciones públicas en el crecimiento mediante distintas políticas de oferta (capital humano, infraestructuras, subsidiaciones); como la reducción de las desigualdades en términos de renta disponible de los territorios, gracias a la redistribución territorial de ingresos y gastos públicos. Si bien también es verdad que, ese proceso de crecimiento equilibrado y convergencia espacial en términos de renta se redujo desde la última década del siglo XX (Serrano, 1998; Goerlich et al, 2002).

De esta forma, el estudio que a continuación se presenta incide en dos aspectos esenciales. Cada uno de los mismos da lugar a dos apartados de estudio diferenciados:

1º análisis de la convergencia en términos de renta per cápita, empleo y productividad así como el resultado de la dinámica de localización de la actividad; y 2º estudio de aquellos factores que condicionan el ritmo e intensidad de crecimiento de variables representativas de la condición socioeconómica de la provincia analizada: renta disponible por habitante y localización del factor trabajo.

La información que se presenta en este apartado toma como referencia temporal, los años transcurridos del presente siglo, 2000-2018, condicionado en todo caso por la existencia de series completas de datos a nivel provincial para las variables analizadas. Hecho que ha provocado que el año de cierre de la variable no pueda ser el mismo en todos los casos, siendo este del 2016 al 2018.

Por otra parte, y teniendo en cuenta el devenir económico, social y político acaecido en el período considerado (crisis económica, la imagen y valoración de la actividad pública o cambio de paradigma respecto al papel que debe jugar el sector público dentro de este escenario) se sugiere distinguir dos subperíodos. De una parte, aquellos años previos a la eclosión de una crisis económica sin precedentes, donde el ejercicio 2008 actúa de punto de inflexión, por lo que vamos a considerar un primer período 2000-2008, frente a aquel otro que desde dicho año alcanza el momento presente 2008-2018. Este desdoblamiento del período de análisis ayudará a identificar qué factores han tenido una mayor influencia en el acercamiento o distanciamiento socioeconómico de la provincia ourensana en relación a la media de Galicia.

3.2. Convergencia, crecimiento y desarrollo. Ourense vs. Galicia

Crecimiento provincial, localización y convergencia de la actividad económica y empleo. Ourense vs. Galicia

El objeto de este apartado es ofrecer una descripción de dos cuestiones relativas al crecimiento de los territorios: la caracterización de la localización de su actividad, identificar las variables de la evolución de la renta per cápita y la productividad.

Aspectos relacionados y donde su conexión es significativa de cara a la interpretación de los fenómenos de convergencia a escala inter-regional.

En el estudio de la convergencia en espacios abiertos, como lo es una provincia, deben ser tenidos en cuenta aspectos adicionales a los habitualmente tratados por los modelos de crecimiento propios de economías cerradas. En esta línea son relevantes a la hora de explicar la evolución de la renta per cápita o la productividad, las decisiones en cuanto a la localización de los factores productivos, en especial el capital humano. Y es que, la movilidad de la población de concentración o dispersión de la actividad socioeconómica, debidas a tales desplazamientos, son elementos clave de la geografía económica y que cada vez tienen un papel mayor en el análisis de la convergencia intra-regional (provincial). Por ello, a continuación recogemos ese proceso de concentración de la actividad y convergencia de la provincia ourensana respecto a la media regional gallega.

Producción interior, renta bruta disponible, ocupación y población: dinámica

El crecimiento generalizado de la producción y la renta obtenida en las regiones y provincias de España hasta bien entrado el presente siglo ha sido una realidad, si bien ello ha tenido lugar a ritmos muy distintos según el período y territorio objeto de estudio (Goerlich et al 2002; Villaverde, 2007). Tal crecimiento se mantuvo hasta la crisis iniciada a la conclusión de la primera década del nuevo siglo y que podemos datar en 2008 como inicio de la misma. La tabla 57 muestra la evolución de cuatro variables básicas (producción, renta dispuesta, empleo y población) en el estudio del crecimiento y desarrollo de todo territorio, a través de sus cifras en el presente siglo para los dos espacios considerados, la provincia de Ourense y Galicia.

En primer lugar es necesario destacar que, a excepción de la variable población que ya mostraba signos de debilidad antes de la crisis, especialmente en el caso de Ourense, (contextualización más rural e inferior terciarización socioeconómica), el resto de variables inician el siglo con una sostenida tendencia positiva, dando continuidad al período de bonanza económica con que concluyó el siglo XX.

Tabla 57. PIB_{pm}^r, RBD, Población y Ocupación en valores absolutos

| Años | PIB pm (miles €) | | RBD (miles €) | | Años | Población | | Ocupación | |
|-------------|------------------|-----------|---------------|-----------|-------------|-----------|---------|-----------|---------|
| | Galicia | Ourense | Galicia | Ourense | | Galicia | Ourense | Galicia | Ourense |
| 2000 | 33.391.170 | 3.797.670 | 24.548.853 | 2.854.453 | 2002 | 2.696.818 | 338.166 | 1.053.500 | 122.300 |
| 2001 | 35.968.041 | 4.174.950 | 25.927.269 | 3.014.073 | 2003 | 2.705.158 | 337.302 | 1.072.700 | 120.000 |
| 2002 | 38.451.199 | 4.546.266 | 27.190.296 | 3.095.975 | 2004 | 2.711.578 | 336.018 | 1.109.600 | 123.800 |
| 2003 | 41.225.500 | 4.808.739 | 28.971.771 | 3.255.814 | 2005 | 2.720.679 | 335.063 | 1.137.300 | 125.900 |
| 2004 | 44.351.222 | 5.019.281 | 30.442.400 | 3.428.099 | 2006 | 2.730.097 | 334.127 | 1.171.800 | 129.600 |
| 2005 | 48.125.508 | 5.402.160 | 32.127.125 | 3.600.302 | 2007 | 2.741.087 | 333.549 | 1.196.000 | 140.300 |
| 2006 | 52.169.100 | 5.796.173 | 34.170.619 | 3.784.310 | 2008 | 2.754.768 | 332.808 | 1.196.400 | 135.900 |
| 2007 | 56.233.842 | 6.113.459 | 36.655.659 | 4.027.950 | 2009 | 2.767.474 | 332.163 | 1.142.200 | 124.000 |
| 2008 | 58.583.574 | 6.416.482 | 39.020.129 | 4.283.246 | 2010 | 2.772.457 | 331.649 | 1.097.000 | 118.800 |
| 2009 | 56.739.461 | 6.109.352 | 38.633.562 | 4.262.989 | 2011 | 2.773.415 | 330.019 | 1.080.400 | 118.100 |
| 2010 | 57.025.172 | 6.283.395 | 37.881.163 | 4.163.930 | 2012 | 2.771.916 | 328.188 | 1.033.800 | 108.100 |
| 2011 | 55.828.124 | 6.341.864 | 38.106.148 | 4.208.022 | 2013 | 2.761.970 | 325.389 | 1.002.600 | 102.900 |
| 2012 | 54.023.202 | 6.245.623 | 36.979.912 | 4.077.869 | 2014 | 2.747.226 | 321.801 | 1.000.400 | 107.400 |
| 2013 | 53.710.116 | 6.091.904 | 37.147.716 | 4.101.492 | 2015 | 2.734.656 | 318.739 | 1.032.500 | 106.700 |
| 2014 | 53.981.082 | 6.040.797 | 37.290.719 | 4.062.593 | 2016 | 2.720.102 | 314.663 | 1.049.600 | 108.000 |
| 2015 | 56.300.039 | 6.217.027 | 37.561.331 | 4.088.123 | 2017 | 2.710.129 | 311.562 | 1.055.800 | 112.400 |
| 2016 | 57.958.818 | 6.529.932 | 38.063.760 | 4.108.953 | 2018 | 2.703.149 | 309.314 | 1.088.100 | 112.100 |

Fuente: elaboración propia, a partir de los datos publicados por el INE e IGE.

Sin embargo, aquella positiva evolución se vio truncada en 2008 (en 2007, el crecimiento interanual en términos de PIBpm y ocupación ya se había reducido). Siendo el empleo (ocupación) y tras este la renta bruta disponible (RBD), las variables que más pronto vieron empeorar su evolución. La producción hasta 2010-2011, mantiene una evolución positiva. Las empresas abordaron la crisis bajo una concepción según la cual la caída de su demanda debía ser subsanada de forma inmediata (coyunturalmente) y para ello una primera opción pasó por la reestructuración del gasto, donde el coste de personal presentaba un tamaño determinante. Siendo una forma habitual de compensar la caída de las ventas mediante una reestructuración laboral, ↓ cifra de negocios = ↓ plantilla.

Así pues, considerando el período temporal recorrido por el presente siglo, podemos decir que el empleo ha sido la variable más afectada en el espacio objeto de nuestro análisis, la comunidad autónoma gallega y/o su provincia ourensana. Si estudiamos la dinamicidad global, tabla 58, a través del crecimiento interanual de cada una de las cuatro variables antes reflejadas, vemos como la capacidad de atracción productiva, adquisitiva, de empleabilidad y localización han sido muy variadas en dirección e intensidad, hecho que se ve corroborado mediante el desglose del período tratado en dos subperíodos, antes y durante la crisis.

Tabla 58. **Variación interanual, variables macroeconómicas Ourense vs Galicia**

| Período | PIBpm | | RBD | | Ocupación | | Población | |
|---------|---------|---------|---------|---------|-----------|---------|-----------|---------|
| | Galicia | Ourense | Galicia | Ourense | Galicia | Ourense | Galicia | Ourense |
| 2000-16 | 4,5985 | 4,4966 | 3,4408 | 2,7468 | | | | |
| 2002-18 | | | | | 0,2053 | -0,5213 | 0,0147 | -0,5332 |
| 2000-08 | 9,4308 | 8,6198 | 7,3686 | 6,2569 | | | | |
| 2002-10 | | | | | 0,5161 | -0,3577 | 0,3506 | -0,2408 |
| 2008-16 | -0,1333 | 0,2210 | -0,3064 | -0,5086 | | | | |
| 2010-18 | | | | | -0,1014 | -0,7050 | -0,3125 | -0,8418 |

Fuente: elaboración propia, a partir de los datos publicados por el INE e IGE.

Tomando como referencia la totalidad del período propuesto, la caracterización es de una significativa capacidad productiva (dinamismo económico) en ambos espacios, incluso en términos de disposición de rentas. Algo que debería venir acompañado de una mayor creación de empleo y capacidad de atracción humana, reforzando el proceso causal acumulativo propio de las aglomeraciones demográficas. Aglomeraciones que impulsan la localización de nuevas actividades económicas donde se sitúa esa población y su demanda. Sin embargo, ello no ocurrió así. La población de Galicia y en mayor medida la ourensana no siguieron a la capacidad productiva observada, ni a la capacidad de creación de empleo. Considerando solo la primera década de este siglo, la capacidad ocupacional de Galicia es del 5,5% en relación a su crecimiento productivo, y en Ourense es negativa.

El desglose del período estudiado confirma la dirección opuesta entre las variables económicas y de medición humana, acentuándose el problema de la falta de atracción en perspectiva de asentamiento por parte del mercado de trabajo y por extensión de su estructura geo-económica, siendo la variable población la más afectada (-8,418). Confirmando así las conclusiones del trabajo de campo.

¿Qué factores pueden explicar que la población no se desplace hacia territorios con oportunidades productivas o una disposición de renta positiva? Podemos hablar de varios, entre los que destacan: el aumento de una producción cada vez menos intensiva en factor humano, la excesiva concentración productiva en las grandes urbes y su cinturón industrial más próximo, la presencia de costes de movilidad significativos o una expectativa laboral negativa en el contexto espacial de referencia y/o en el estrato administrativo superior, el conjunto del Estado, haciendo que la gente se mueva hacia espacios cada vez más lejanos con la consecuente emigración y fuga de talentos.

A continuación, se analiza la evolución comparada de las series de valores de las cuatro variables consideradas. Es decir, el grado de convergencia/divergencia, que aquellas muestran para los dos espacios, Ourense vs. Galicia, en el período 2000-2016. Si bien antes, recordar que, los datos provinciales considerados son parte del espacio de contraste utilizado, Galicia, hecho que contribuye a que de las diferencias

espaciales derivadas de la caracterización geo-institucional y socioeconómica de cada territorio se vea reducida por esa intersección espacial. La ilustración del proceso de convergencia entre los dos espacios de estudio se hizo a través del estadístico de dispersión representativo de la variación media del peso de la variable provincial sobre la regional (σ -convergencia O/G). La tabla 59, recoge los valores descriptivos en cuantía y forma de las series de datos recogidas en la tabla 57.

$$\sigma_{conv} = \left(\frac{\left(\frac{\mathring{D}\hat{o}}{\mathring{D}\hat{g}_{t=n}} - \frac{\mathring{D}\hat{o}}{\mathring{D}\hat{g}_{t=0}} \right)}{\frac{\mathring{D}\hat{o}}{\mathring{D}\hat{g}_{t=0}}} \right) \times 100$$

$\mathring{D}\hat{o}$ = dato de la variable Ourense y $\mathring{D}\hat{g}$ en Galicia y $t = 0 \dots n$, años de recorrido de la variable.

Tabla 59. **Análisis de Convergencia socioeconómica Ourense/Galicia, siglo XXI**

| | PIBpm | RBD | Ocupación | Población |
|--|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|
| Período | 2000-16 | 2000-16 | 2002-18 | 2002-18 |
| σ-conv O/G | -0,9388 | -7,1616 | -11,2548 | -8,7461 |
| Media σ-conv. O/G | 11,26% | 11,12% | 10,87% | 11,97% |
| Desv. Típica σ-conv. | 0,0008 | 0,0059 | 0,0092 | 0,0078 |
| Coef. Pearson σ-conv. | 0,0067 | 0,0529 | 0,0850 | 0,0648 |
| Coef. Asimetría | O = -1,0277 G = -0,9624 | O = -0,8436 G = -0,8788 | O = 0,4396 G = 0,4167 | O = -0,8810 G = 0,0645 |
| Coef. Curtosis | O = -0,2327 G = -0,5358 | O = -0,8226 G = -0,7749 | O = -0,5016 G = -0,7742 | O = -0,4875 G = -1,5122 |

Fuente: elaboración propia, a partir de los datos publicados por el INE e IGE.

A la vista de los datos vemos como en el período considerado, la provincia de Ourense, perdió cuota (σ -conv O/G), es decir, diverge respecto a la media gallega en todos los casos. Solo la variable producción manifiesta seguir el mismo ritmo que la

referencia autonómica, cayendo de forma inapreciable (-0,9388). Por el contrario, la ocupación y con ello la falta de atractivo de su mercado laboral, cae por encima de los dos dígitos (-11,2548), lo que se traduce en una caída de -1,31 puntos porcentuales, le sigue la población -1,1 puntos (-8,7461) y -0,84 en RBD (-7,1616). Considerando la posición media aglomerada (PMA) de la economía Ourenseña respecto a Galicia en el período:

$$P\bar{M}A = Med \frac{PIB_{pm} + RBD + Ocup + Pob}{4} = 11,30$$

Esta PMA, se redujo en 0,48 puntos durante el período de bonanza económica (hasta 2008) y 0,35 durante la crisis. Hecho que corrobora la idea subyacente de que las economías tradicionales y con una gran base rural (semi-abiertas) se benefician en menor medida de las etapas de bonanza y por el contrario, soportan mejor las crisis que las economías más globalizadas y abiertas al exterior.

En cuanto a la estabilidad (dispersión) de las series obtenidas, vemos cómo ya sea en términos de desviación como del coeficiente de Pearson, la consistencia y estabilidad es alta con una desviación apenas apreciable y un coeficiente que no alcanza el 0,1 en ningún caso. Estos datos se ven confirmados mediante el estudio comparado de la representación (dispersión) de las series empleadas, a través del grado de asimetría (apuntamiento) y curtosis (forma) de las mismas.

Del estudio de la asimetría, podemos ver como es negativa y similar en intensidad tanto para la producción y renta en ambos espacios, mientras que para la ocupación es similar pero positiva. Este hecho muestra que la base socioeconómica, el tejido empresarial y la superestructura institucional y empresarial son similares en ambos territorios (estudio intra-regional, donde la provincia es parte de la región). Solo la variable población, localización del factor humano, refleja una posición considerablemente más negativa para nuestra provincia en relación al resto de su comunidad. De hecho, es el único caso donde el signo de la asimetría difiere, positivo en Galicia y negativo en Ourense, y ello pese a que la mitad de la serie coincide con

una etapa de expansión económica. La tabla 60 recoge el estudio de convergencia para los dos sub-periodos diferenciados en nuestro análisis.

Tabla 60. **Crisis y Convergencia socioeconómica inter-temporal Ourense/Galicia**

| | PIBpm | RBD | Ocupación | Población |
|-------------------------------|---------------------------|--------------------------|---------------------------|----------------------------|
| Período | 2000-08 | 2000-08 | 2002-10 | 2002-10 |
| σ -conv O/G | -3,6980 | -5,5955 | -6,7137 | -4,6028 |
| Media σ -conv. O/G | 11,33% | 11,26% | 11,21% | 12,24% |
| Dev. Típica σ -conv. | 0,0030 | 0,0046 | 0,0055 | 0,0041 |
| Coef. Pearson σ -conv. | 0,0263 | 0,0408 | 0,0492 | 0,0333 |
| Coef. Asimetría | O = 0,0289 G = 0,2078 | O = 0,4063 G = 0,3552 | O = 0,9905 G = -0,0828 | O = 0,3890 G = 0,2068 |
| Período | 2008-16 | 2008-16 | 2010-18 | 2010-18 |
| σ -conv O/G | 2,8651 | -1,6589 | -4,8679 | -4,3432 |
| Media σ -conv. O/G | 11,17% | 10,97% | 10,53% | 11,71% |
| Dev. Típica σ -conv. | 0,0022 | 0,0013 | 0,0038 | 0,0037 |
| Coef. Pearson σ -conv. | 0,0199 | 0,0117 | 0,0354 | 0,0314 |
| Coef. Asimetría | O = 0,3768 G = -0,0840 | O = 0,6838 G = 0,4335 | O = 0,4995 G = -0,0682 | O = -0,2109 G = -0,3182 |

Fuente: elaboración propia.

El análisis desglosado de cada sub-período muestra una pérdida de posicionamiento socioeconómico de Ourense dentro de su comunidad autónoma, y que como ya anticipábamos es más visible en la primera década del siglo XXI (-6,7 puntos en ocupación o -5,6 en RBD, las dos variables más afectadas). Durante la crisis, destacar la positiva evolución de la producción, la cual creció 2,9 puntos de convergencia, permitiendo que en el conjunto del período esta variable apenas variase en términos relativos respecto a Galicia. El resto de variables, con la crisis vieron reducir la divergencia especialmente

en términos de renta disponible. Siendo las variables humanas, atracción poblacional y localización productiva, los dos grandes males de la provincia Ourense, requiriendo ello de una acción planificada (entrevista a expertos).

Tasas laborales y producción: convergencia y correlación.

En este punto, y a través del estudio de la convergencia de las tasas laborales y la correlación de estas respecto a la producción económica, se aprecia la urgencia de adoptar nuevas y distintas medidas estructurales e institucionales dentro de un marco general organizado como es un plan de acción estratégico.

La tabla 61 muestra la evolución de las principales tasas laborales (actividad, ocupación y desempleo) desde el comienzo del siglo XXI. Las cuales a su vez, son puestas en relación a evolución del producto económico (PIB_{pm}). Además, se incluye el estudio de la dispersión gráfica observada para cada serie de datos: asimetría y curtosis.

Tabla 61. Tasas Laborales y Producción Económica Ourense/Galicia, siglo XXI

| Años | PIBpm | | Tasa de Actividad | | Tasa de Ocupación | | Tasa de Desempleo | |
|------|------------|-----------|-------------------|---------|-------------------|---------|-------------------|---------|
| | Galicia | Ourense | Galicia | Ourense | Galicia | Ourense | Galicia | Ourense |
| 2000 | 33.391.170 | 3.797.670 | 49,7 | 46,6 | 44,2 | 42,7 | 11 | 8,4 |
| 2001 | 35.968.041 | 4.174.950 | 50,4 | 45,3 | 44,3 | 41,5 | 12,1 | 8,4 |
| 2002 | 38.451.199 | 4.546.266 | 52,2 | 45,4 | 45,6 | 41,5 | 12,7 | 8,5 |
| 2003 | 41.225.500 | 4.808.739 | 53,2 | 47,2 | 46,0 | 40,9 | 13,5 | 13,3 |
| 2004 | 44.351.222 | 5.019.281 | 53,0 | 47,6 | 47,8 | 42,6 | 9,9 | 10,7 |
| 2005 | 48.125.508 | 5.402.160 | 53,4 | 48,9 | 48,9 | 44,5 | 8,3 | 9,0 |
| 2006 | 52.169.100 | 5.796.173 | 54,0 | 49,7 | 49,9 | 46,8 | 7,6 | 5,8 |
| 2007 | 56.233.842 | 6.113.459 | 54,8 | 49,9 | 50,0 | 46,8 | 8,6 | 6,3 |
| 2008 | 58.583.574 | 6.416.482 | 54,8 | 49,1 | 48,0 | 44,0 | 12,4 | 10,4 |
| 2009 | 56.739.461 | 6.109.352 | 54,2 | 48,8 | 45,9 | 40,8 | 15,3 | 16,4 |

| Años | PIBpm | | Tasa de Actividad | | Tasa de Ocupación | | Tasa de Desempleo | |
|---------------------|------------|-----------|-------------------|---------|-------------------|---------|-------------------|---------|
| | Galicia | Ourense | Galicia | Ourense | Galicia | Ourense | Galicia | Ourense |
| 2010 | 57.025.172 | 6.283.395 | 54,8 | 49,8 | 45,3 | 41,0 | 17,3 | 17,8 |
| 2011 | 55.828.124 | 6.341.864 | 55,0 | 49,6 | 43,7 | 39,2 | 20,5 | 20,9 |
| 2012 | 54.023.202 | 6.245.623 | 54,2 | 47,9 | 42,2 | 36,4 | 22,0 | 24,1 |
| 2013 | 53.710.116 | 6.091.904 | 53,8 | 47,3 | 42,1 | 37,2 | 21,7 | 21,3 |
| 2014 | 53.981.082 | 6.040.797 | 53,5 | 47,8 | 43,1 | 38,0 | 19,3 | 20,4 |
| 2015 | 56.300.039 | 6.217.027 | 53,5 | 48,0 | 44,3 | 38,6 | 17,2 | 19,5 |
| 2016 | 57.958.818 | 6.529.932 | 53,3 | 47,9 | 45,0 | 40,0 | 15,7 | 16,5 |
| C. Asimetría | -0,9624 | -1,0277 | -1,4661 | -0,5244 | 0,4324 | 0,3191 | 0,2123 | 0,1860 |
| C. Curto-sis | -0,5358 | -0,2327 | 1,9821 | -0,3486 | -0,7762 | -0,3975 | -1,1297 | -1,4816 |

Fuente: elaboración propia.

Del análisis de las series, vemos como entre los años 2007 y 2008, las tasas de ocupación y desempleo vieron invertir su evolución. Contrayéndose la primera, en apenas un año 2 puntos en Galicia y 2,3 en Ourense y aumentando la segunda 3,8 y 4,1 respectivamente. Considerando la totalidad del período, al final del mismo la tasa de ocupación se encuentra 5 puntos y 6,8 por debajo del punto más alto de la serie en Galicia y Ourense, mientras que la tasa de paro se sitúa 8,1 y 10,7 puntos por encima respectivamente. La tasa de actividad de forma regular es inferior en la provincia ourensana en algo más de 5 puntos, la terciarización y el mayor grado de globalización de la economía regional se nota en este punto.

La tabla 62 muestra los datos relativos al grado de convergencia/divergencia y significatividad del mismo para las tasas laborales, así como la asimetría entre las series de datos. De esta forma, identificaremos el grado en que la estructura socio-laboral interna es dependiente de aspectos más allá de la actividad productiva y el valor añadido generado. También se analiza la correlación existente para el

conjunto del período analizado entre la producción económica de cada territorio y sus respectivas tasas laborales.

Tabla 62. **Análisis de Convergencia Tasas Laborales Ourense/Galicia 2001-2017**

| | Tasa de Actividad | | Tasa de Ocupación | | Tasa de Desempleo | |
|--|-------------------|---------|-------------------|---------|-------------------|---------|
| | Galicia | Ourense | Galicia | Ourense | Galicia | Ourense |
| σ-conv O/G | -4,1529 | | -7,9886 | | 37,6251 | |
| Media σ-conv. O/G | 89,98% | | 90,43% | | 94,42% | |
| Desv. Típica σ-conv. | 0,0275 | | 0,0546 | | 0,2032 | |
| Coef. Pearson σ-conv. | 0,0306 | | 0,0603 | | 0,2152 | |
| Coef. Asimetría | -1,4661 | -0,5244 | 0,4324 | 0,3191 | 0,2123 | 0,1860 |
| Coef. Curtosis | 1,9281 | -0,3486 | -0,7762 | -0,3975 | -1,1297 | -1,4816 |
| Coef. Correl. s/PIBpm | 0,8816 | 0,7308 | -0,1532 | -0,2294 | 0,4024 | 0,5687 |
| Estadístico R². s/PIBpm | 0,7772 | 0,5340 | 0,0022 | 0,0526 | 0,1619 | 0,3235 |

Fuente: elaboración propia, a partir de los datos publicados por el INE e IGE.

A la luz de los datos vemos un empeoramiento relativo del mercado laboral ourensano. Tanto la actividad como la ocupación presentan una manifiesta divergencia (estadístico negativo), lo que se traduce en 3,9 puntos porcentuales de pérdida en términos de actividad y 7,7 en empleabilidad. Mientras que por el contrario, el estadístico que mide la convergencia del desempleo es positivo y quintuplica al obtenido para la tasa de ocupación (37,6251). Teniendo en consideración la media del estadístico de convergencia, es precisamente en desempleo donde más se aproxima a Galicia, mientras que en términos de actividad y ocupación (90,43) se sitúa a 10 puntos. De nuevo vemos como la evolución del mercado de trabajo en Ourense no sigue el patrón de su producción. El menor tamaño espacial y con ello la inferior globalización económica provincial así como un reducido nivel de urbanidad en relación a las dos provincias atlánticas se nota en su estructura laboral.

En relación a la estabilidad de la muestra, decir que tanto la desviación típica como el coeficiente de Pearson muestran unos valores reducidos. Es verdad que suben en el caso de la tasa de desempleo, pero aun así mantienen una significativa estabilidad.

Respecto a la forma gráfica de las series, añadir que la asimetría observada es alta en el caso de la tasa de ocupación y desempleo, mientras que para la actividad muestra una mayor concentración de las cifras en la parte inferior de la serie.

Por último, y en lo que atañe a la correlación respecto a la producción económica, esta apenas difiere entre ambos espacios. Vemos como la actividad y el desempleo manifiestan una relación directa significativa respecto a la producción, siendo especialmente significativa en el caso de la tasa de actividad con un R^2 , elevado en ambos espacios especialmente a nivel regional 0,7772, y 0,5340 a nivel provincial. Igualmente la dependencia productiva en términos de desempleo es alta, siendo superior en el caso de Ourense, donde el R^2 duplica al de Galicia, si bien la bondad del ajuste es inferior a la observada para la actividad. La tasa de ocupación muestra una nula correlación respecto al producto económico, circunstancia que hace pensar en la presencia de factores compensatorios en términos socio-laborales más allá del índice de crecimiento económico o valor añadido, tales como el peso de la ocupación pública, la conceptualización rural de buena parte de su actividad económica o el grado de subsidiariedad de ciertas actividades económicas con independencia del valor añadido generado por las mismas.

Renta per cápita y productividad.

Dos de las variables cuya evolución suele ser más utilizada para representar el grado de convergencia entre territorios son la renta per cápita y la productividad. Dos indicadores sintéticos que facilitan la comparativa entre economías de distinto tamaño. Sin embargo, esta ventaja es a la vez una limitación en perspectiva del análisis regional, en la medida que con la información extraída de estas variables es difícil dar cuenta de los cambios derivados de los procesos de geo-recolocación humana. Procesos claves para explicar el dinamismo de los territorios (regiones, provincias, comarcas), tal y como veremos más tarde mediante el estudio desglosado de la renta por habitante. Y donde sin conocer ese proceso de aglomeración humana puede dar una equivocada impresión de la capacidad de atracción del espacio investigado, viendo como ante una mejora

en renta y productividad, su dimensión relativa se reduce a consecuencia de la falta de dinamismo (atracción) ocupacional.

La tabla 63 presenta la evolución de la renta disponible por habitante y la productividad del trabajo en los dos espacios tratados, Ourense y Galicia en el período 2000-2016, incluyendo el estudio de convergencia, para ambas variables, su variación interanual y la desviación observada al respecto. Junto a ello, se incluye la evolución del ratio localización del factor trabajo (**Ocupación/Población**), indicativo de los procesos de movilidad laboral, y una nueva variable representativa de la movilidad de su mercado de trabajo, la evolución de la afiliación a la seguridad social, que muestra una convergencia negativa (divergencia), contrario a lo que ocurre con la RBDpc y productividad laboral, las cuales mejoran su posición relativa en el período, especialmente la productividad (casi 0,3 puntos/año).

Tabla 63. **RBD pc y Productividad del trabajo vs afiliación a la Seguridad Social, 2000-2016**

| | RBD pc | | Prod. Trabajo | | Empleo/Pob. | | Afiliación S.S. | |
|-------------|-----------|---------|---------------|---------|-------------|---------|-----------------|---------|
| | Galicia | Ourense | Galicia | Ourense | Galicia | Ourense | Galicia | Ourense |
| 2000 | 9.102,90 | 8.441 | 23.302 | 23.340 | 0,39 | 0,36 | 880.096 | 98.163 |
| 2001 | 9.584,38 | 8.936 | 24.170 | 25.117 | 0,40 | 0,36 | 904.344 | 99.593 |
| 2002 | 10.027,48 | 9.214 | 24.505 | 25.008 | 0,41 | 0,37 | 923.857 | 100.661 |
| 2003 | 10.648,73 | 9.717 | 25.474 | 25.860 | 0,42 | 0,38 | 947.124 | 101.947 |
| 2004 | 11.150,67 | 10.260 | 25.979 | 26.451 | 0,43 | 0,39 | 970.308 | 103.306 |
| 2005 | 11.720,58 | 10.794 | 26.862 | 25.661 | 0,44 | 0,42 | 997.744 | 105.164 |
| 2006 | 12.404,17 | 11.371 | 28.561 | 27.846 | 0,43 | 0,41 | 1.032.530 | 108.104 |
| 2007 | 13.245,17 | 12.126 | 32.092 | 32.483 | 0,41 | 0,37 | 1.070.136 | 111.307 |
| 2008 | 14.074,21 | 12.915 | 35.570 | 36.054 | 0,40 | 0,36 | 1.072.535 | 111.405 |
| 2009 | 13.929,96 | 12.917 | 35.759 | 36.096 | 0,39 | 0,36 | 1.029.625 | 108.170 |
| 2010 | 13.666,06 | 12.688 | 36.643 | 38.519 | 0,37 | 0,33 | 1.007.447 | 106.181 |
| 2011 | 13.796,73 | 12.932 | 38.007 | 40.894 | 0,36 | 0,32 | 980.280 | 103.845 |
| 2012 | 13.460,82 | 12.672 | 36.965 | 37.969 | 0,36 | 0,33 | 941.186 | 99.905 |

| | RBD pc | | Prod. Trabajo | | Empleo/Pob. | | Afilación S.S. | |
|-----------------------------------|-----------|---------|---------------|---------|-------------|---------|----------------|---------|
| | Galicia | Ourense | Galicia | Ourense | Galicia | Ourense | Galicia | Ourense |
| 2013 | 13.584,05 | 12.868 | 35.978 | 38.439 | 0,38 | 0,33 | 913.755 | 97.728 |
| 2014 | 13.709,31 | 12.911 | 35.529 | 37.617 | 0,39 | 0,34 | 918.806 | 97.918 |
| 2015 | 13.859,61 | 13.121 | 35.576 | 36.371 | 0,39 | 0,36 | 937.414 | 98.927 |
| 2016 | 14.081,27 | 13.284 | 34.982 | 36.654 | 0,40 | 0,36 | 953.775 | 99.626 |
| σ -conv O/G | 1,7362 | | 4,6126 | | -2,7491 | | -6,3497 | |
| % Δ Inter- anual | 0,1085 | | 0,2883 | | -0,1718 | | -0,3969 | |
| Desv. Típica σ -conv | 0,0114 | | 0,0327 | | 0,0180 | | 0,0050 | |
| Coef. Pear- son σ -conv | 0,0123 | | 0,0319 | | 0,0198 | | 0,0471 | |

Fuente: elaboración propia, a partir de los datos publicados por el INE e IGE.

Tras lo observado podemos afirmar que, la evolución positiva de la renta disponible por habitante y de la productividad laboral no muestra una relación causal respecto la capacidad o incapacidad del territorio como núcleo de atracción o acumulación de actividad a través de la empleabilidad. La reducida recuperación de la afiliación en los últimos años del período es muestra de ello. Así es que, en el caso de la provincia ourensana, la concentración de la actividad y la convergencia socioeconómica se mueven en direcciones contrapuestas. Este hecho, responde a que las tres primeras variables recogidas en la tabla 63: RBD pc, Productividad laboral y Localización del factor humano, son ratios cuyo comportamiento depende de la intensidad de los cambios producidos tanto en el numerador como en el denominador de la variable, la población.

Y es que, al analizar el indicador de σ -conv de las variables absolutas recogidas en la tabla 57: PIB, RBD, empleo y población, el grado de concentración/divergencia de las mismas es dependiente del grado de convergencia de las variables relativas: RBD pc, productividad laboral, re-localización del factor trabajo. El estancamiento y la reducida convergencia socioeconómica observada entre ambos espacios "Ourense vs. Galicia" es indicativo del hecho de que los procesos de concentración (actividad y población) fueron reducidos, especialmente en asentamiento. Ello hace que la convergencia en cuanto a productividad laboral fuese insuficiente para acercar en clave socioeconómica y de forma significativa ambos territorios.

La escasa convergencia (ganancia relativa) mostrada por la renta per cápita provincial (2 puntos) en relación al significativo aumento de su productividad laboral, (7 puntos porcentuales por encima de la media regional) se explica por la diferente evolución del contingente de población dependiente que soportan los distintos territorios. Y es que, la renta per cápita puede descomponerse en dos sub-variables:

$$RentaPerCápita \left(\frac{Y}{N} \right) = ProductividadLaboral \left(\frac{Y}{L} \right) \times LocalizaciónHumana \left(\frac{L}{N} \right)$$

Siendo: Y = renta bruta disponible; N = población; L = ocupación.

La tabla 64 descompone la convergencia de la renta per cápita en base a las dos sub-variables obtenidas, cuantificando su contribución a la convergencia/divergencia de aquella renta per cápita, a partir de la ecuación estándar de β -convergencia para la renta per cápita.

$$\Delta Conv \log \left(\frac{Y}{N} \right)_t = \alpha + \beta \log \left(\frac{Y}{N} \right)_{t-1} + \mu t$$

Y como $Y/N = Y/L * L/N$, se puede descomponer la estimación de β en sus dos componentes: el relativo a la productividad, β_L , y la localización del empleo, β_N , (Serrano, 1998 y Goerlich et al, 2002), transformando la fórmula anterior en las dos siguientes:

$$\Delta Conv \log \left(\frac{Y}{L} \right) t = \alpha L + \beta L \log \left(\frac{Y}{N} \right) t - 1 + \theta 1t$$

$$\Delta Conv \log \left(\frac{L}{N} \right) t = \alpha N + \beta N \log \left(\frac{Y}{N} \right) t - 1 + \theta 2t$$

Siendo, $\beta = \beta L + \beta N$, mediante mínimos cuadrados ordinarios.

La tabla 64, desdobra la convergencia alcanzada, tomando como referencia no solo la renta disponible por habitante, sino también el Producto Interior Bruto (sustituyendo la RBD pc por el PIB pc) en términos per cápita, para de esta forma identificar si los movimientos de población guardan relación no solo con la renta derivada de la actividad económica, sino también con la cuantificación del resultado del producto económico previo a su traducción en términos de poder adquisitivo.

Tabla 64. **Descomposición de la convergencia en RBD pc y PIB pc, 2000-2016**

| | Coefficiente | Porcentaje | | Coefficiente | Porcentaje |
|----------------------------------|----------------------|-------------------|----------------------------------|----------------------|-------------------|
| RBDpc | 1,0731 (1,7364) | 100,00 | PIBpc | 1,0374 (8,5556) | 100,00 |
| Productividad del trabajo | 2,6563 (4,6124) | 247,54 | Productividad del trabajo | 1,3587 (11,6243) | 130,97 |
| Localización del empleo | -1,5832 (-2,7491) | -147,54 | Localización del empleo | -0,3213 (-2,7491) | -30,97 |

Fuente: elaboración propia, a partir de los datos publicados por el INE e IGE.

Los datos de la tabla 64 muestran como tanto la escasa convergencia en términos de RBD pc (1,7364), como la más significativa en términos de PIB pc (8,5556) obtenidas por la provincia ourensana en relación a Galicia, tuvo lugar gracias a un perfil claramente convergente de la productividad del trabajo, máxime en el caso de la renta por habitante. Por el contrario, el efecto debido a la localización del factor humano es claramente inverso. Tal y como vimos al estudiar las tasas laborales (ocupación vs. desempleo), el diferencial en cuanto a los volúmenes de población

dependiente: desempleados e inactivos, que soportan cada espacio, se amplió en detrimento de la provincia. Añadir al efecto de esa desigual evolución de las tasas de paro, el diferencial demográfico (mayor envejecimiento provincial) con una tasa de actividad divergente (-4,1529). Tal es el caso que la diferencia en términos de tasa de actividad aumentó en 2,3 puntos porcentuales en favor de Galicia en el período.

La localización del factor humano, medida a través del ratio empleo/población, contribuyó de forma negativa a la convergencia en términos de RBD pc. Incluso en la primera mitad del período considerado (2000-2008), la convergencia en términos de renta per cápita es inexistente, la reducida contribución de la productividad del trabajo no permitió compensar el comportamiento negativo del ratio empleo/población. Por último, la tabla 65 muestra que en el período analizado, las variables representativas de la capacidad de atracción laboral y asentamiento humano no solo no convergieron, sino que incluso han empeorado en términos comparados respecto a su ámbito regional de referencia.

Tabla 65. **Convergencia y correlación ocupacional y demográfica vs PIB pm, 2000-2016**

| | Ocupación | | Afiliación S.S. | | Población | |
|---|-----------|---------|-----------------|---------|-----------|---------|
| | Galicia | Ourense | Galicia | Ourense | Galicia | Ourense |
| σ -conv. O/G | -11,2548 | | -6,3497 | | -8,7461 | |
| Coef. Correl. s/PIBpm | -0,2142 | -0,4845 | 0,5974 | 0,3374 | 0,6363 | -0,6881 |
| Estadístico R². s/PIBpm | 0,0459 | 0,2348 | 0,3569 | 0,1138 | 0,4048 | 0,4735 |

Fuente: elaboración propia, a partir de los datos publicados por el INE e IGE.

También podemos apreciar como del análisis de correlación lineal entre las tres variables recogidas en la tabla anterior y la producción económica es posible extraer varias conclusiones relevantes: 1ª que en ningún caso la correlación entre el producto económico y la generación de empleo y su localización es significativa, la bondad del ajuste es baja con un R² inferior al 0,5 en todos los casos y ambos espacios; 2ª que el mayor tamaño y la superior globalización de la economía regional le permiten aprovecharse mejor de los incrementos productivos; 3ª que el perfil

de atracción humana de la provincia ourensana es tremendamente inferior al de Galicia, coeficientes de correlación de igual intensidad pero de signo contrario; 4ª la alta rotación del mercado de trabajo en ambos espacios (temporalidad), siendo especialmente alta a nivel provincial teniendo en cuenta que es una economía más cerrada que la regional.

Como resultado del estudio de convergencia y análisis de las principales variables tanto económicas como laborales de la provincia investigada, podemos decir, que existen elementos diferenciales que hacen de Ourense un territorio único dentro del conjunto de su comunidad. Entre ellos destacan: su bajo nivel de urbanidad, ampliado en el período analizado (a excepción de la capital, carece de municipios con población ≥ 20.000 habitantes), su carácter de interior en términos geográficos (reduce influencia exterior) y una alta dependencia tanto laboral como productiva de la actividad primaria en gran parte de su territorio. Todos estos elementos hacen que sea necesaria una actuación institucional organizada y planificada con medidas susceptibles de atender y minimizar los efectos derivados de tal diferenciación.

A su vez, dentro de esta actuación, juegan un papel relevante las siguientes cuestiones, recogidas en el estudio de campo:

- a.** Proveer de unas óptimas condiciones de habitabilidad (servicios públicos y colectivos accesibles, suficientes y de calidad).
- b.** Dotar de unas infraestructuras coherentes y suficientes en relación a la base económica de la provincia y al entorno geográfico donde se encuentra.
- c.** Liberalización burocrática y facilitación de las condiciones para emprender y ampliar la base económica (inversión).
- d.** Una acción de *marketing* integral adecuada al medio y a las condiciones del hábitat de referencia.

3.3. Estado socio-económico provincial: variables representativas

Como se expuso, este punto recoge el estudio de aquellos factores que definen la dirección e intensidad de la evolución de dos variables: la renta disponible por habitante y la localización del factor trabajo. Ambas con una alta capacidad de representación acerca de la condición socioeconómica de la provincia analizada.

3.3.1 Análisis introductorio, técnica empleada y objetivo del análisis

Al objeto del estudio reseñado, cabe destacar que, la información base utilizada es la facilitada tanto por el INE, IGE y la Encuesta de Infraestructuras y Equipamientos Locales (EIEL). Herramientas que aportan los datos necesarios para la estimación de la regresión acerca de la evolución de la renta por habitante provincial y la ocupación provincial. Considerando como punto de partida a tal efecto 186 variables, se dispone la información completa para la serie de años comprendida en el período 2000-2016. Haciendo ello posible su uso para identificar aquellas variables más significativas en la estimación del modelo de predicción-extrapolación de la renta provincial per cápita y de la localización del factor trabajo per cápita de la provincia de Ourense.

La información extraída del banco de datos tanto comarcal como municipal del IGE, permite la reconstrucción en el período de más de 30 de aquellas variables con significatividad respecto al hecho analizado. En la construcción de ciertas variables se recurrió a la información facilitada por el IEF y la información integral anual, publicada por el servicio de estudios e investigación de CaixaBank.

Según lo indicado, y teniendo en cuenta que el número de variables recogidas para la serie temporal propuesta, 2000-2016, es decir 17 años, el número de datos de partida fue de 3.162 (186 x 17). A partir de ahí, la búsqueda se centró en elaborar un modelo uniecuacional con la capacidad explicativa suficiente respecto a: 1º la

renta disponible provincial por habitante, (**Renta Bruta Disponible / Población**); y 2º al empleo provincial per cápita, (**Ocupación / Población**). Buscando el mejor ajuste posible en la selección de aquellas variables con una alta capacidad predictiva en relación a las dos variables endógenas anteriores. El objetivo final sería obtener una alta capacidad predictiva del valor de la renta RBD_{pc} y la Ocupación_{pc}, siempre que se conozca el valor de las variables exógenas pertinentes en el período de predicción.

De entre las técnicas econométricas, la escogida por considerarla la más adecuada en relación al hecho descrito y a la estructura de datos disponibles, es la metodología conocida como “Panel Data” o Datos de Panel. Técnica que utiliza tanto la información temporal como la transversal para la estimación de la ecuación de regresión; lo que permite aprovechar al máximo la información dispuesta (Burdiso, 1997; Mayorga y Muñoz, 2000; IEF CaixaBank, 2004). Así pues, una de las ventajas del Panel Data, es la de ser una estimación potencialmente capaz de captar a la vez la evolución temporal de la variable analizada (corte temporal) y la estructura o distribución de los elementos analizados (corte transversal anual).

Un modelo econométrico de datos de panel incluye una muestra referida a unos determinados agentes económicos para un determinado período de tiempo. De esta forma combina: la dimensión temporal, en nuestro caso el horizonte temporal se inicia con el nuevo siglo, con la dimensión estructural o agentes que coinciden con las provincias de la comunidad analizada. Siendo el objetivo inicial de la técnica aplicada el identificar la heterogeneidad no observable entre los agentes objeto de estudio en el tiempo (Baltagi, 1995; Mayorga y Muñoz, 2000).

Por tanto, el panel data permite un estudio dinámico al incorporar la dimensión temporal de los datos (Burdiso, 1997; Mayorga y Muñoz, 2000; Boronio y Vivanco, 2014) sobre cada agente/provincia estudiado, facilitando el análisis en períodos de grandes cambios (crisis). Los datos mostrados a continuación corresponden en todo caso a la provincia investigada y su interrelación con el marco espacial superior de referencia, Galicia.

Especificación del modelo de Datos de Panel.

De forma breve, el modelo de regresión con datos de panel puede especificarse en la siguiente ecuación (Burdisso, 1997; Mayorga y Muñoz, 2000):

$$Y_{it} = \alpha_{it} + X_{it}\beta + \mu_{it}$$

Donde i se refiere al agente o unidad objeto de estudio (análisis transversal) y cuyos valores van de $i = 1 \dots N$; t es la dimensión temporal que va desde $t = 1 \dots T$; α es un vector de interceptos de n parámetros, β es un vector de k parámetros, y X_{it} es la i -ésima observación en el momento t para las k variables explicativas. Por tanto, la muestra de observaciones vendrá determinada por el multiplicando $N \times T$.

Por otra parte, es común interpretar el modelo de datos de panel mediante la localización y descomposición de errores, identificados estos a través del término μ_{it} de la ecuación anterior, el cual puede descomponerse de la siguiente forma (Baltagi, 1995; Mayorga y Muñoz, 2000):

$$\mu_{it} = \mu_i + \delta t + \varepsilon_{it}$$

Donde, μ_i recoge los efectos no observables que difieren entre los agentes estudiados, pero no en el tiempo, y que se asocian a la capacidad económica, empresarial e institucional; δt es identificativo de los efectos no cuantificables que varían en el tiempo pero no entre los agentes estudiados; ε_{it} es el término de error puramente aleatorio.

La mayoría de casos donde es aplicada la técnica del Panel Data, emplea el modelo de componente de error conocido, donde $\delta t = 0$ (supone que no existen efectos no cuantificables que varíen con el tiempo). De esta forma las distintas variantes del modelo fijan los errores a partir de los supuestos que se hacen acerca del término μ_{it} , el cual puede adoptar tres valores diferentes (Baltagi, 1995):

- Considerar que $\mu_i = 0$, el supuesto de máxima sencillez, donde no existe heterogeneidad no observada entre los agentes considerados (provincias).

- Suponer para μ_{it} un efecto fijo y distinto para cada agente, por lo tanto, la heterogeneidad no observable se añade a la constante del modelo.
- Tratar a μ_{it} como una variable aleatoria no observable que varía entre individuos, no así en el tiempo.

Así pues, es posible identificar dos procedimientos para estimar el modelo (relación predictivo-explicativa) mediante el Panel Data. El primero reconoce que las variables omitidas pueden generar cambios en los interceptos de cada provincia o agente, ya sea a través del tiempo o entre las unidades de corte transversal de cada agente. Hablamos del modelo de efectos fijos; mientras que, el proceso de efectos aleatorios, busca capturar esas diferencias a través de *componentes aleatorios del modelo*.

El Panel Data considera la presencia de efectos individuales específicos a cada agente, invariables en el tiempo y que afectan a cada agente/provincia de forma concreta (Mayorga y Muñoz, 2000), condicionando su toma de decisión. Así y mediante el uso de interceptos variables el modelo lineal, es el mismo para todos los agentes o unidades estudiadas, siendo lo que varía la ordenada al origen específica en cada caso, quedando la ecuación inicial como sigue:

$$Y_{it} = \alpha_i + \sum \beta_{\kappa} X_{\kappa i} + \mu_{it}$$

Si bien, el supuesto de partida de este tipo de modelos, es que dadas las variables explicativas observadas los efectos de las variables omitidas puede representarse de tres formas (Mayorga y Muñoz, 2000; Pignataro, 2018):

- a. Una variable por cada individuo, no variable en el tiempo, es decir, variables que son las mismas para cada provincia (análisis transversal) a lo largo del tiempo: tipo de empresas, asentamiento de la población, núcleos de población, nº parcelas, tamaño empresarial, gasto por alta o estancia sanitaria.

- b.** Una variable por período o instante temporal, que no varía entre provincias. Son la misma variable para todos los individuos en un momento del tiempo pero varían a lo largo del período analizado: nivel de ocupación, bases de liquidación, declaraciones presentadas, consultas médicas, uso temporal de un servicio público.
- c.** Una variable que cambia en el tiempo y por individuo. Es decir, variables que cambian según la provincia en un momento del tiempo, y además también lo hacen a lo largo del tiempo: ingresos por imposición directa, la producción agrícola, el parque móvil, la renta disponible o el valor añadido bruto.

Ambos procedimientos (efectos fijos vs. efectos aleatorios) consideran que los efectos de las variables omitidas, ya sean específicas a nivel provincial y/o que cambien en el tiempo, no son importantes si se contemplan de forma individual, pero sí lo son cuando se tratan de forma conjunta (Burdisso, 1997; Mayorga y Muñoz, 2000; Pignataro, 2018). Según lo indicado, el efecto de las variables omitidas puede ser constante en el tiempo para cada provincia, ser el mismo para todos los individuos en un instante temporal, o una combinación de ambos. Por ello, el efecto de esas variables obviadas puede recogerse en el término constante de un modelo de regresión como un promedio que tiene en cuenta la heterogeneidad entre individuos y/o en el tiempo contenida en los datos.

Varios son los modelos que desde la aplicación informática TSP se ofrecen. A partir de la especificación general presentada y teniendo en cuenta la forma de incorporar la heterogeneidad no observada. En nuestro caso, y para la identificación de la evolución de la renta disponible por habitante hemos adoptado el denominado Modelo de Efectos Fijos (IEF CaixaBank, 2004). Este modelo considera que existe un término constante diferente para cada agente, y además los efectos individuales son independientes entre sí. Las variables explicativas afectan por igual a cada agente (provincia) y estos se diferencian por características propias de cada una de ellas. Así pues y para la i -ésima unidad de corte transversal, la relación quedaría como sigue:

$$Y_i = \rho\alpha_i + \beta X_i + \mu_i$$

Donde, α_i coeficiente fijo a partir de una variable generada de forma específica, βX_i es el intercepto el cual varía por agente y tiempo. μ_i representa la perturbación aleatoria no observable que varía según el agente (provincia) analizado.

El resultado es por tanto, una ecuación en la que el término independiente es distinto para cada agente o provincia, mientras que los coeficientes de las variables explicativas se mantienen constantes, de esta forma se obtiene una función diferente para cada elemento, tal como sigue:

$$\check{Y} = \check{B}_i + \check{B}_1 X_1 + \check{B}_2 X_2 + \dots + \check{B}_N X_N$$

Para $\beta X_1, \beta X_2, \dots, \beta X_n = \text{cte}$ y βX_i distinto para cada agente o provincia.

La regresión de los datos de panel se estimó a través del método de mínimos cuadrados generalizados, puesto que la heterogeneidad no observable reduce la consistencia del estimador a través del método de mínimos cuadrados ordinarios. Siendo el coeficiente de determinación obtenido del 0,72 para la predicción de la renta disponible por habitante.

Las razones por los que se optó por este modelo fueron las siguientes: 1º ser una muestra aleatoria a conveniencia donde se trabaja con la población, haciendo inferencia condicional sobre los efectos que se ven en la muestra. 2º el modelo de efectos fijos distingue de una manera más clara las diferencias interprovinciales dado que la heterogeneidad no observable se incorpora en la ordenada al origen del modelo no modificando la varianza del mismo. 3º la diferencia final entre el número de variables N y el número T (17 años) de período considerados, no es demasiado grande garantizando un nivel aceptable de eficiencia en la estimación.

Por el contrario, para la estimación predictiva de los movimientos migratorios profesionales en relación a la población, se escogió el Modelo de Efectos Aleatorios. Este modelo considera que los efectos individuales no son independientes entre sí, y asume que el gran número de factores que afectan el valor de las variables dependientes como variables del modelo, pueden agruparse aceptablemente en la

perturbación aleatoria. Bajo este modelo, tanto el impacto de las variables explicativas como las características propias de cada provincia son diferentes. El modelo de forma algebraica se expresa como sigue:

$$Y_{it} = (\alpha + \mu_i) + \beta' X_{it} + \varepsilon_{it}$$

Donde, μ_i representa la perturbación aleatoria que distingue el efecto de cada agente en el panel. Y donde para cuantificar su impacto se agrupan los componentes aleatorios, dando lugar a la siguiente relación:

$$Y_{it} = \alpha + \beta' X_{it} + \theta_{it}$$

Siendo, $\theta_{it} = \delta_t + \mu_i + \varepsilon_{it}$, el nuevo término de la perturbación, y donde δ_t responde al error asociado a las series temporales, μ_i representa la perturbación transversal o estructural, debida a la caracterización provincial en nuestro caso, y ε_{it} al efecto combinado de ambas.

El resultado, es por tanto una única ecuación para todas las provincias, válida para todo el período en el que se tenga información adecuada, y que algebraicamente se expresa como:

$$\check{Y} = \check{B}_0 + \check{B}_1 X_1 + \check{B}_2 X_2 + \dots + \check{B}_N X_N$$

Para $\beta X_1, \beta X_2, \dots, \beta X_n = \text{cte}$

Entre las razones que justifican la elección: la heterogeneidad no observable se incorpora en el término de error por lo cual lo que se modifican son las varianzas de cada relación del modelo; la elevada multicolinealidad mostrada por las variables de oferta laboral haciendo que si utilizásemos el modelo de efectos fijos la confiabilidad de los parámetros fuese reducida, así como la eficiencia de la estimación, de hecho el coeficiente de determinación se situase en el 0,60, por lo que una gran parte de la evolución del ratio ocupación/población se explica gracias a factores coyunturales

externos al modelo. Entre los que destacan: el carácter fronterizo respecto a Portugal, o que existan áreas dormitorio significativas fuera de la demarcación administrativa provincial: Ponferrada, Monforte y ya más lejana pero no menos importante la provincia de Pontevedra (Vigo).

3.3.2. Desarrollo práctico de la técnica Panel Data, provincia de Ourense

Para la elección de las variables explicativas de la renta disponible y el asentamiento ocupacional por habitante, se examinaron 186 variables disponibles tanto a nivel provincial como regional en el período 2000-2016. Siendo el objeto de este examen, su uso como punto de partida para la estimación de la predicción-extrapolación de una mayor y mejor convergencia de la renta por habitante de la provincia de "Ourense vs. Galicia" en un futuro próximo, así como el asentamiento de su factor trabajo.

Dado el gran número de variables de partida, era necesario limitar el estudio a aquellas cuya significatividad fuese significada. Por ello se eliminaron aquellas que planteasen inconsistencias en los datos de la serie (datos estimados para algún ejercicio, cambio del criterio de cálculo en el período, u obtención de la serie a través de distintas fuentes estadísticas); así como por la mínima correlación mostrada respecto a la renta disponible provincial objeto de investigación.

Finalmente, las variables preseleccionadas para explicar la renta disponible por habitante provincial fueron aquellas que cumplían dos requisitos: 1º estar disponible su información de forma consistente e ininterrumpida en el período 2000-2016; y 2º presentar un coeficiente de correlación simple (dependencia lineal con la renta disponible por habitante superior al 0,5 (IEF Caixa-Bank, 2004; Boronio y Vivanco, 2014). Ello permitió la eliminación de 40 variables.

Como el número de variables se mantenía en una cifra (146) difícil de tratar técnicamente por el modelo así como para atender al objetivo de identificar que variables presentan una significativa capacidad de predicción acerca de la evolución

en el período de la renta disponible por habitante, se recurrió al uso del coeficiente de determinación (R^2), como referencia acerca de la bondad del ajuste del modelo a la variable explicada (RBD pc), seleccionando las variables con un $R^2 \geq 0,65$. A continuación se eliminaron las variables con una alta dispersión, recurriendo al coeficiente de dispersión de Pearson, excluyendo aquellas con un valor superior al 0,5. Todo ello, permitió dejar la selección de variables explicativas respecto a la medida de la renta disponible per cápita en el período 2000-2016 en 76 variables.

Por último, y para rebajar el problema de la multicolinealidad bidireccional observada (siendo n el número de variables explicativas, que parte de la variable explicativa i -ésima se explica por otra variable seleccionada ($n-i$), y cuantas de las n variables restantes se ven afectadas por esa variable i -ésima), se llevó a cabo un análisis de correlación factorial (IEF Caixa-Bank, 2004; Del Campo, 2008; Ramajo y Márquez, 2008) entre aquellas variables representativas de una sub-área (parte) de una variable superior (total), quedándonos con aquellas variables cuya identidad y capacidad predictiva es alta.

Obtenemos finalmente una selección de 40 parámetros, los cuales explican el 72,4% de la evolución de la renta disponible por habitante de la provincia. Teniendo en cuenta que, el número de variables iniciales fue de 186, el 21,5% de las variables explican casi las $\frac{3}{4}$ partes del suceso investigado. Así pues, la información utilizada del panel para nuestro estudio fue de 680 datos (40 variables * 17 periodos). Siendo el objetivo, usar la estimación de los factores calculados como variables exógenas en el modelo Panel Data.

Al margen de Panel, la información se amplió para las 40 variables seleccionadas con su valor homónimo regional, considerando estos datos como una única serie, al objeto de construir un estadístico de convergencia (σ -conv). De esta forma y a través del análisis comparado de la relación (convergencia vs divergencia) entre el dato provincial y el regional en el período analizado, es posible identificar cuáles son las áreas o políticas donde los agentes públicos deben centrar sus esfuerzos para aumentar el bienestar y calidad de vida de sus ciudadanos, cuestión que será medida

mediante la convergencia Ourense vs. Galicia, alcanzada por la renta disponible por habitante en el período. Lo cual, será incorporado más adelante en el plan de acción recogido dentro del PMT diseñado para la provincia de Ourense.

La información obtenida se recoge en la tabla 66. Para cada variable seleccionada, aparece el coeficiente de correlación lineal ρ -cor respecto a la evolución de la renta disponible per cápita provincial, el Coeficiente de determinación (R^2), el error observado y el coeficiente de variación (CV). La sexta columna muestra el estadístico de convergencia (σ -conv) respecto a la media de Galicia para cada variable elegida.

Salida programática

1. Datos socioeconómicos interprovinciales, provincia de Ourense.
2. Freq (panel t = 17).
3. Nobs = renta bruta disponible / población.
4. Set nobs = 40 * 17.
5. Read(file="c:/bccr/poolbccr.xls",format=excel) @id periodo var, ρ -cor, R^2 , error, CV.
6. Panel (id=@id, mean, byid, print) var, ρ -cor, R^2 , error, CV.

Tabla 66. Detalle de las variables identificativas de la evolución de la RBD pc Ourensana 2000-2016

| Variable | ρ -cor | R^2 | Error | CV | σ -Conv | Pub/ Priv | I/G |
|-----------------|-------------|--------|--------|--------|----------------|--------------|-----|
| gc_alta_san_€ | 0,9626 | 0,9266 | 0,0292 | 0,0318 | 4,9806 | PB | G |
| val_cat_inm_m€ | 0,9602 | 0,9220 | 0,0004 | 0,0314 | 4,6237 | PB | I |
| gc_cama_san_m€ | 0,9586 | 0,9189 | 0,0594 | 0,0621 | -6,0890 | PB | G |
| gc_estan_san_€ | 0,9525 | 0,9073 | 0,1297 | 0,1440 | -18,3750 | PB | G |
| ing_trib_diput | 0,9471 | 0,8970 | 0,0053 | 0,0458 | 6,2442 | PB | I |
| prto_municipal | 0,9353 | 0,8747 | 0,0058 | 0,0483 | -6,4614 | PB | G |
| gast_fun_munic | 0,9333 | 0,8710 | 0,0337 | 0,2833 | -39,2862 | PB | G |
| ing_trib_munic | 0,9329 | 0,8703 | 0,0302 | 0,2748 | -39,9678 | PB | I |
| n_bienes_inmueb | 0,9269 | 0,8591 | 0,0100 | 0,0554 | -7,3406 | PR | I |
| n_plz_hoteles | 0,9178 | 0,8424 | 0,0061 | 0,0778 | 11,7195 | PR | G |

| Variable | ρ -cor | R ² | Error | CV | σ -Conv | Pub/ Priv | I/G |
|-------------------|-------------|----------------|--------|--------|----------------|--------------|-----|
| gast_fun_diput | 0,8980 | 0,8064 | 0,0075 | 0,0346 | -4,5454 | PB | G |
| n_parcelas_urb | 0,9004 | 0,8107 | 0,0001 | 0,0003 | -0,0388 | PR | I |
| n_estab_tur_rur | 0,8845 | 0,7823 | 0,0023 | 0,0161 | 2,2707 | PR | G |
| n_consult_ext | 0,8474 | 0,7180 | 0,0086 | 0,0701 | 10,7080 | PR | G |
| ind_envejec | 0,8863 | 0,7855 | 0,0178 | 0,0116 | -1,6440 | PR | G |
| rec_imp_directos | 0,8847 | 0,7827 | 0,0045 | 0,0696 | 10,4374 | PB | I |
| tot_turis+moto | 0,7393 | 0,5465 | 0,0129 | 0,1006 | -13,2294 | PR | G |
| pobl>79_años | 0,8834 | 0,7805 | 0,0149 | 0,0667 | -11,6553 | PR | G |
| per_san_aten_esp | 0,8718 | 0,7601 | 0,0094 | 0,0629 | -8,4025 | PB | G |
| ind_sobre_envejec | 0,8816 | 0,7773 | 0,0170 | 0,0148 | 2,1178 | PR | G |
| num_hoteles | 0,8716 | 0,7597 | 0,0113 | 0,1164 | 17,8138 | PR | G |
| val_cat_m€ | 0,8709 | 0,7584 | 0,0183 | 0,1339 | -18,5392 | PB | I |
| personal_san_tot | 0,8416 | 0,7083 | 0,0062 | 0,0481 | -6,5917 | PB | G |
| base_liq_med_ibi | 0,8463 | 0,7162 | 0,0308 | 0,0415 | 5,9068 | PB | I |
| incap_permanen | 0,7790 | 0,6068 | 0,0156 | 0,1082 | 16,9859 | PR | G |
| n_recibos_ibi | 0,8385 | 0,7031 | 0,0096 | 0,0567 | -7,4963 | PR | I |
| n_titul_cat_rust | 0,8299 | 0,6887 | 0,0075 | 0,0312 | -4,3185 | PR | I |
| base_liq_ibi_m€ | 0,8244 | 0,6797 | 0,0019 | 0,0153 | -2,0323 | PB | I |
| %pobl>64_años | 0,8123 | 0,6599 | 0,0504 | 0,0389 | -5,3846 | PR | G |
| total_medicos | 0,8145 | 0,6633 | 0,0086 | 0,0737 | -9,7971 | PB | G |
| total_s.l. | 0,8094 | 0,6552 | 0,0027 | 0,0254 | -3,4342 | PR | I |
| total_import | 0,7978 | 0,6365 | 0,0051 | 0,1932 | 32,3434 | PR | G |
| tot_pers_san | 0,7866 | 0,6187 | 0,0085 | 0,0576 | 7,7108 | PB | G |
| tot_comp/gast_san | 0,7755 | 0,6014 | 0,0088 | 0,0763 | -10,0021 | PB | G |
| tot_parq_movil | 0,7700 | 0,5928 | 0,0114 | 0,0863 | -11,4637 | PR | I |
| tot_decl_renta | 0,7462 | 0,5568 | 0,0005 | 0,0044 | 0,6210 | PR | I |
| ent_sing_pobl | 0,7377 | 0,5442 | 0,0004 | 0,0035 | -0,4937 | PR | G |
| nucleos_pobl | 0,7240 | 0,5241 | 0,0012 | 0,0048 | -0,6717 | PR | G |
| tot_trac_indus | 0,7086 | 0,5021 | 0,0054 | 0,0440 | 6,0400 | PR | I |
| pens_med_anual_€ | 0,7071 | 0,5001 | 0,0384 | 0,0420 | -5,7825 | PR | I |
| Med_Período | | 0,7241 | 0,0149 | 0,0671 | -2,5630 | | |

Fuente: elaboración propia

De los datos obtenidos vemos como las áreas donde se maximiza la inferencia estadística respecto a la renta disponible por habitante son:

- La financiación sanitaria en todos sus ámbitos: hospitalario (alta, cama, estancia), atención especializada y dotación médica.
- La propiedad inmueble medida a través del número de titulares catastrales, parcelas urbanas o valor catastral del IBI.
- El gasto en adquisición de elementos de transporte en general, turismos, motos y tractores industriales en particular.
- Gastos vinculados al elevado índice de (sobre) envejecimiento.
- Oferta de establecimientos turísticos tradicionales (hoteles y turismo rural).
- Las medidas de capacidad adquisitiva relevantes son: el número de declarantes por IRPF, IBI, pensión media anual, volumen de importaciones y número de sociedades limitadas.
- Por último, destacar que la combinación de las anteriores variables maximiza su relevancia en términos de gestión presupuestaria, con un considerable déficit en términos de ingresos tributarios y una maximización del gasto de funcionamiento municipal.

La tabla 67 muestra ordenadas según el grado de divergencia observado aquellas variables, donde es precisa una actuación inmediata (inversión y/o gestión) por parte de los estamentos e instituciones provinciales superiores de cara a mejorar el nivel de bienestar relativo de sus ciudadanos. Son por tanto, aspectos que deben ser tenidos en cuenta de forma inmediata si el objetivo es mejorar la calidad de vida de los ourensanos a través del incremento de su renta disponible por habitante, y que por lo tanto, deben ser incluidos a la hora de diseñar las actuaciones que han de configurar el plan de acción para la provincia de Ourense.

Tabla 67. Variables divergentes en la evolución de la RBDpc Ourense/Galicia 2000-2016

| Variable | σ -conv | Variable | σ -conv |
|--------------------|----------------|--------------------|----------------|
| Ing_Trib_Municipal | -39,9678 | Tot_Médicos | -9,7971 |
| Gast_Fun_Municipal | -39,2862 | Per_San_Aten_Espec | -8,4025 |
| Val_Catastral_M€ | -18,5392 | N_Recibos_IBI | -7,4963 |
| Gcor_Estan_Sanid€ | -18,3750 | N_Bienes_Inm_Urb | -7,3406 |
| Tot_Turism+motos | -13,2294 | Per_Sanid_Total | -6,5917 |
| Pob >79 años | -11,6553 | Prto_Municipal | -6,4614 |
| Tot_Parq_Móvil | -11,4637 | Gcor_Cama_San_€ | -6,0890 |
| T_Compras_Sanid | -10,0021 | Pensión_Med_año_€ | -5,7825 |

Fuente: elaboración propia

Para completar el estudio, se añadieron dos columnas a la tabla 66. Estas incluyen dos parámetros discriminantes nuevos: el origen público vs. privado en la gestión de la variable y si esta responde a una acción de ingreso vs. gasto. Siendo el objetivo de esta diferenciación agrupar de forma homogénea aquellas variables susceptibles de una actuación o una medida conjunta al objeto de aumentar la renta disponible por habitante y con ello el bienestar y la calidad de vida de los ciudadanos ourensanos. El resultado aparece recogido en la tabla 68 siguiente.

Tabla 68. Agrupaciones significadas identificativas del nivel de la RBDpc Ourenseana 2000-2016

| Variable Combinada | ρ -cor | R ² | σ -Conv |
|--------------------|-------------|----------------|----------------|
| Total-Privadas | 0,8171 | 0,6726 | 1,6744 |
| Total-Públicas | 0,8861 | 0,7887 | -7,2464 |
| Total-Ingresos | 0,8438 | 0,7182 | -4,1588 |
| Total-Gastos | 0,8539 | 0,7342 | -1,4991 |
| Privado-Ingreso | 0,8038 | 0,6517 | -3,6904 |
| Privado-Gasto | 0,8279 | 0,6895 | +4,7348 |
| Pública-Ingreso | 0,8952 | 0,7912 | -4,7610 |
| Pública-Gasto | 0,8846 | 0,7869 | -8,8054 |

Fuente: elaboración propia

De los resultados obtenidos, hemos extraído las conclusiones siguientes:

1ª. Es la acción pública quien mayor (+0,1161) significatividad (capacidad) presenta de cara a la consecución de un mayor nivel de bienestar socioeconómico, medible a través de una evolución creciente de la renta disponible por habitante. Algo por otra parte esperado, dada la disposición pública de instrumentos de política macroeconómica de los que carece la economía privada. Sin embargo, el nivel de convergencia observado para la actuación pública es negativo (-7,2464). De ello, se deduce que la actuación pública debe ser más consistente y sobre todo eficaz que la llevada a cabo hasta la fecha si queremos lograr el objetivo convergente, y es que como vimos, la productividad del factor trabajo era el aspecto de mayor convergencia provincial.

2ª. La distinción entre políticas de ingresos y gastos apenas discrimina el análisis respecto a la evolución de la renta disponible per cápita. Además, en ambos casos la convergencia respecto a la media regional es negativa, especialmente en el caso de los ingresos, temas como la calificación de las parcelas urbanas, la identificación de la titularidad y los criterios para el establecimiento de las bases imponibles del IBI o la gestión de cobro por prestación de servicios, exigen su revisión.

3ª. La combinación entre ambos criterios visualiza de nuevo como son los agentes públicos quienes mayor incidencia tienen sobre el objeto investigado. Son los que tienen más camino por andar, destacando las actuaciones representativas del gasto público (-8,8054). Viendo la información recogida en la tabla 66, cabe destacar la política de gestión en materia de sanidad: atención primaria y especializada, tercera edad y el peso del empleo público como sostén económico dentro de cada término municipal: gasto de funcionamiento y servicios.

4ª. Una negativa convergencia de las políticas de ingreso-privado, lo que revela claramente la reducida urbanidad de la provincia analizada más allá de su capital, reflejo de un territorio cuyo núcleo o centro de consumo está fuera de la provincia.

El segundo aspecto a estudiar, es la elección de las variables explicativas de la evolución del asentamiento y localización ocupacional per cápita provincial, siendo el período de estudio el mismo que para la renta disponible por habitante, 2000-2016, y las mismas 186 variables de partida. Las cuales ahora actuarán de referencia para la predicción-explicación hacia la deseada convergencia en cuanto asentamiento humano y empleo per cápita en Ourense.

Como anteriormente expusimos, lo primero fue limitar el estudio a aquellas variables con una alta significatividad (correlación) respecto a la localización laboral por habitante y consistencia en los datos recabados para las series temporales provinciales. De nuevo, las variables seleccionadas para explicar los movimientos poblacionales deben cumplir los requisitos de: 1º estar disponible de forma consistente e ininterrumpida todo el período; y 2º alcanzar un coeficiente de correlación simple respecto a la localización ocupacional del 0,50 (Boronio y Vivanco, 2014), ello eliminó 88 variables (47% del total).

Por tanto, el número de variables que se mantienen en el estudio es de 98, cifra todavía considerable para el modelo así como para identificar qué variables maximizan la capacidad predictiva respecto a la evolución de los desplazamientos laborales en la provincia de Ourense. Así de nuevo se empleó el coeficiente R^2 , como referencia sobre la bondad del ajuste del modelo a la variable explicada (ocupación/población), quedándonos con las variables con un $R^2 \geq 0,65$. También se eliminaron aquellas variables con una alta dispersión (coeficiente de dispersión de Pearson $> 0,5$). Todo ello dejó una selección de variables explicativas respecto a la localización laboral por habitante en el período 2000-2016 de 35 variables.

Por último, y para refinar la información del modelo predictivo acerca de los movimientos migratorios equilibradores del mercado de trabajo provincial, y reducir la heterogeneidad bidireccional latente, se realizó de nuevo un análisis de correlación factorial (Mayor y López, 2005; Del Campo, 2008) entre aquellas variables representativas de una sub-área (parte) de una variable superior (total), quedándonos con las variables cuya identidad y capacidad predictiva es muy alta.

Obteniéndose finalmente una selección de 21 variables, las cuales explican casi el 60% de los movimientos laborales per cápita en Ourense, recordar que el número de variables iniciales era de 186, (el 11,3% de las variables explican casi las 3/5 partes del objeto investigado). Así pues, la información utilizada del panel data fue de 357 datos (21 variables * 17 periodos). Igualmente que para el caso de la renta disponible por habitante, la información obtenida, se vio ampliada por su valor homónimo regional al objeto de establecer un estadístico de convergencia con idéntica estructura en todos los casos. Para con ello, identificar en qué áreas o políticas las instituciones deben intensificar sus esfuerzos para mejorar la capacidad de atracción humana provincial más allá del ámbito estrictamente laboral, siendo ello observado a través de la evolución de la ratio ocupación/población. La cual, se incorporará más adelante en el plan de acción incluido en el PMT provincial diseñado.

La información identificativa obtenida, para la provincia de Ourense en cuanto a qué variables más se ajustaron al asentamiento y movimiento ocupacional de su población en el período 2000-2016, aparece recogida en la tabla 69.

Salida programática

1. *Datos socioeconómicos interprovinciales, provincia de Ourense.*
2. *Freq (panel t = 17).*
3. *Nobs = ocupación/población.*
4. *Set nobs = 21 * 17.*
5. *Read(file="c:/bccr/poolbccr.xls",format=excel) @id periodo var, ρ -cor, R2, error, CV.*
6. *Panel (id=@id, mean, byid, print) var, ρ -cor, R2, error, CV.*

Tabla 69. Variables identificativas del ratio Ocupación/Población en Ourense 2000-2016

| Variable | ρ -cor | R2 | Error | CV | σ -Conv | O/D |
|------------------------|-------------|--------|--------|--------|----------------|-----|
| t_paro_reg_%serv | -0,8871 | 0,7870 | 0,0154 | 0,0157 | -2,0812 | O |
| t_paro_reg_hombres | -0,8857 | 0,7844 | 0,0280 | 0,0276 | -3,5380 | O |
| t_paro_reg_total | -0,8830 | 0,7798 | 0,0281 | 0,0276 | -3,6995 | O |
| t_paro_30-49_años | -0,8827 | 0,7791 | 0,0266 | 0,0277 | -3,7032 | O |
| t_paro_50-64_años | -0,8642 | 0,7469 | 0,1767 | 0,1416 | -17,8909 | O |
| empresas_10-49_asal | 0,8439 | 0,7121 | 0,0102 | 0,1003 | 15,4121 | d |
| t_ocup_gran_sec_eco | 0,8400 | 0,7055 | 0,0272 | 0,0304 | -4,1110 | O |
| tot_viv_inic(lib+prot) | 0,8134 | 0,6617 | 0,0308 | 0,3673 | 64,6466 | d |
| t_ocup_agric_pesca | 0,7509 | 0,6253 | 0,1868 | 0,2522 | -29,4327 | O |
| impor_hipot_m€ | 0,7908 | 0,6204 | 0,0007 | 0,0105 | 1,5347 | d |
| empresas_3-9_asal | 0,7876 | 0,5863 | 0,0012 | 0,0108 | 1,5654 | d |
| tot_trans_inmobil | 0,7657 | 0,5846 | 0,0130 | 0,1316 | 23,4787 | d |
| grado_ocup_hospital | 0,7646 | 0,5831 | 0,0861 | 0,0810 | 12,1188 | d |
| tot_trans_inm_viv_lib | 0,7636 | 0,5639 | 0,0116 | 0,1150 | 20,2444 | d |
| pob_mun>10.000_hab | -0,7371 | 0,5433 | 0,0008 | 0,0092 | -1,3283 | d |
| num_hipotecas | 0,7261 | 0,5272 | 0,0035 | 0,0415 | 6,2432 | d |
| t_ocup_servicios | 0,7230 | 0,5227 | 0,0251 | 0,0283 | -3,7832 | O |
| tasa_ocupacion | 0,7113 | 0,5060 | 0,0546 | 0,0603 | -7,9886 | O |
| n_ofic_cred*1000_hab | 0,7079 | 0,5011 | 0,1145 | 0,0972 | -12,4395 | d |
| tam_med_empresarial | 0,7073 | 0,5003 | 0,0231 | 0,0262 | 3,8007 | d |
| paro_reg_ocup_niv4 | -0,7072 | 0,5001 | 0,0028 | 0,0219 | -3,0455 | O |
| Med_Periodo | | 0,5964 | 0,0409 | 0,0769 | 2,6642 | |

Fuente: elaboración propia

Los datos obtenidos visualizan como elementos que maximizan la inferencia estadística respecto a la ocupación per cápita provincial los siguientes:

- Una oferta laboral excedentaria en todos los sectores, y en particular para el empleo masculino de una población entre 30 y 64 años, proveniente tanto del sector primario como de los servicios.
- La tasa de supervivencia para las empresas entre 10 y 49 empleos, seguida de aquella entre 3 y 9 asalariados es clave para la sostenibilidad laboral provincial.
- Un mercado laboral excesivamente dependiente de la construcción y actividades anexas a esta, medible ello a través del número de viviendas iniciadas, importe hipotecario y volumen de transacciones inmobiliarias.
- Un preocupante reducido tamaño medio tanto empresarial como municipal, lo que no favorece ni la consolidación de un tejido empresarial ni una economía de escalas en cuanto a servicios. Algo que se extiende al vínculo financiero a través de la caída en el número de oficinas de crédito.

Atendiendo a la distinción entre variables cuyo origen es una acción de demanda vs. oferta laboral, variable esta recogida en la última columna de la tabla 69. El resultado del desglose figura en la tabla 70, mostrando una representatividad de la ratio Ocupación/Población superior en diez puntos para las políticas de oferta laboral. El mercado laboral ourensano es excedentario respecto a su estructura empresarial y ello tanto en clave sectorial (especialización) como ocupacional (cualificación). Aunque, lo realmente preocupante es ver como la correlación que manifiestan las variables de oferta no solo es negativa y con un R^2 que supera en 10 puntos al de las variables de demanda sino que la divergencia respecto a la media regional aumentó en casi 8 puntos para las variables de oferta seleccionadas en el período.

La dirección seguida por la estructura empresarial provincial parece la correcta con una convergencia no solo positiva sino de una considerable intensidad, 12,3 puntos. Frente a ello la acción institucional en cuanto a políticas de dinamización laboral

exige una mayor intensidad o cuanto menos una eficacia superior. En este sentido, la concentración poblacional, la desburocratización cara a la creación de nuevas empresas o el aumento de tamaño de las existentes, así como la revitalización de recursos tanto ambientales como patrimoniales son actuaciones necesarias, contando para ello con una población adulta infrautilizada y con una experiencia considerable.

Tabla 70. **Agrupaciones identificativas del ratio Ocupación/Población Ourensana 2000-2016**

| Variable | ρ -cor | R2 | σ -Conv |
|----------------|-------------|--------|----------------|
| Total Dem_Lab | 0,6299 | 0,5797 | 12,2930 |
| Total Ofer_Lab | -0,0670 | 0,6737 | -7,9274 |

Fuente: elaboración propia

Por último, la tabla 71 contiene ordenadas según el nivel de divergencia observada aquellas variables donde es necesaria una actuación inmediata por parte de las instituciones responsables de cara a favorecer el asentamiento socio-laboral de la población ourensana. Son pues, aspectos que deben ser tenidos en cuenta de forma inmediata si el objetivo es la atracción del factor trabajo y que este resida de forma estable en la provincia, lo que hace que hayan de ser tenidos en cuenta a la hora de diseñar las actuaciones que configuran el plan de acción provincial.

Tabla 71. **Variables divergentes en la evolución de la RBDpc Ourense/Galicia 2000-2016**

| Variable | σ -conv | Variable | σ -conv |
|-------------------------|----------------|-------------------------|----------------|
| Tasa_Ocupa_Agraria | -29,4327 | Tasa_Ocup_Servicios | -3,7832 |
| Tasa_Paro_50-64 | -17,8909 | Tasa_Paro_30-49 | -3,7032 |
| N_Ofic_Cred*1.000hab | -12,4395 | Tasa_Paro_Reg_Total | -3,6995 |
| Tasa_Ocupación | -7,9886 | Tasa_Paro_Reg_Masculina | -3,5380 |
| Tasa_Paro_Gran_Sectores | -4,1110 | Tasa_Paro_Ocupac_Nivel4 | -3,0455 |

Fuente: elaboración propia



VNIVERSITAT
DE VALÈNCIA



**V. MARCO EMPÍRICO:
PLAN DE *MARKETING*
TERRITORIAL**

1. Diagnóstico de la provincia. Análisis DAFO
2. Planificación estratégica
 - 2.1. Diagnóstico estratégico
 - 2.1.1. Introducción
 - 2.1.2 Marco estratégico
 - 2.1.3 Líneas estratégicas
3. Mecanismos de Evaluación y Control



1. Diagnóstico de la provincia. Análisis DAFO

El punto de partida necesario, antes de fijar la planificación estratégica, parte del análisis del estatus quo y el contexto para describir la realidad sobre la que se pretende actuar e identificar los aspectos a mejorar. Para ello, se emplea una herramienta de análisis denominada DAFO, a través de la cual se identifican las Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades del entorno en el que actuará el plan. En inglés conocida como SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities y Threats).

Dicha herramienta permite sintetizar la información obtenida a través de las fases previas (diagnóstico territorial, entrevistas, GD, análisis de búsquedas en Internet y encuesta), a través de un análisis interno (Debilidades y Fortalezas) y externo (Oportunidades y Amenazas) del ámbito en cuestión.

El DAFO permite identificar información relevante para diseñar las directrices de las líneas estratégicas de un ámbito concreto y en un momento específico. En este caso, las diferentes técnicas de recogida de datos nos han proporcionado información relevante sobre el territorio ourensano, sus principales problemas y necesidades de la población.

De acuerdo a la información recopilada, se elaboró el DAFO para los 4 ejes identificados:

- Eje 1. Ourense, provincia innovadora (correspondiente al eje económico).
- Eje 2. Ourense, ¡tu provincia! (sector servicios y actividad social).
- Eje 3. Ourense, un potencial por descubrir (infraestructuras y proyección exterior).
- Eje 4. Institucionalidad y Acción Pública (relacionado con las administraciones públicas, su actividad y sus relaciones con la ciudadanía).

El potencial del DAFO radica en la identificación de los aspectos clave:

- Las Debilidades y Amenazas impulsando acciones y medidas para corregirlas y mitigarlas.
- Las Fortalezas y Oportunidades promoviendo actividades para aprovecharlas y optimizarlas.

| Eje 1. Ourense, provincia innovadora | |
|--|---|
| Debilidades | Fortalezas |
| Carencia de grandes núcleos urbanos más allá de la capital provincial. | Potencialidad de crecimiento empresarial en sectores de I+D+i. |
| Obstáculos (complejidad administrativa), para empender nuevas actividades económicas en el medio rural. | Potencial de desarrollo económico de actividades vinculadas al sector primario. |
| Deficiencia en comunicaciones, lo cual dificulta las relaciones comerciales tanto en el interior de la provincia como con otros territorios. | Alta capacidad de crecimiento empresarial en el sector servicios, tanto públicos como privados. |
| Temperaturas extremas en verano que merman su capacidad competitiva turística, frente a territorios con costa. | Gran variedad de recursos endógenos: etnográfico, patrimoniales, paisajísticos y termales... |
| Falta de innovación en sectores clave de la economía provincial lo que frena el desarrollo económico. | Variedad gastronómica. |
| Ausencia de aeropuerto. | Sector vitivinícola con DO. |
| Provincia interior, limitando la capacidad desarrollo económico al excluir actividades tanto económicas y turísticas relacionadas con el mar y la costa. | Potencial de crecimiento del sector turístico, gracias a la combinación: naturaleza, patrimonio y termalismo. |
| Amenazas | Oportunidades |
| Actividad económica excesivamente dependiente del quehacer público. | Capacidad de crecimiento económico. |
| Alto índice de mortalidad empresarial. Hecho intrínsecamente ligado al reducido mercado interno. | Posibilidad de un rápido incremento del tejido empresarial si se invierte en innovación y se apoya el emprendimiento. |
| Rentas bajas. | Sector agroalimentario reconocido en el exterior. |
| Fuga de población joven debida a la falta de empleo cualificado. | Alta empleabilidad del sector turístico. |
| Aumento del desempleo en actividades sin recambio profesional. | Capacidad de crecimiento de las actividades complementarias al sector primario. |
| Situación de inferioridad en materia de competitividad económica respecto a otros territorios con mayor tejido empresarial y mejores comunicaciones. | Posibilidad de dinamización de las zonas económicamente deprimidas mediante una correcta gestión del medio. |
| Fuga de empresas a territorios con ventajas competitivas de mercado (Portugal). | Próxima llegada de la alta velocidad (AVE) |

| Eje 2. Ourense, ¡tu provincia! | |
|---|---|
| Debilidades | Fortalezas |
| Provincia interior dispersa lo que dificulta su comunicación. | Potencial de crecimiento demográfico, infraestructuras cuantitativamente crecientes. |
| Deficiente servicio de transporte público, tanto en el trazado de líneas como en la frecuencia de estas. Afectando ello a todo el territorio. | Conservación de rasgos autóctonos y arraigo de la tradición. |
| Aislamiento de los núcleos rurales. Lo que se traduce en despoblamiento y abandono de las zonas rurales. | Capacidad de crecimiento y desarrollo de las áreas rurales con políticas innovadoras en el rural e impulsar el pequeño comercio. |
| Deficiente conectividad a Internet especialmente en el rural. | Capacidad de atracción de población joven si se estimula la innovación de la provincia. |
| Falta de servicios que faciliten la conciliación como guarderías. | Posibilidad de incentivar y potenciar medidas de conciliación que atraigan y fijen población. |
| Carencia de residencias para la tercera edad que suplan la demanda que indica la pirámide poblacional. | Conservación de valores naturales y bajos niveles de contaminación. |
| Escasez de actividades socio-culturales y deportivas. | Gran riqueza de legados culturales e histórico-artísticos. |
| Amenazas | Oportunidades |
| Preferencia por territorios urbanos con mejores comunicaciones y acceso a servicios. | Potencial de crecimiento demográfico, a través de una Universidad consolidada. |
| Movimiento de población a otros territorios que ofrecen mejoras sociolaborales. | Capacidad de creación de infraestructuras de calidad en áreas de gran demanda. |
| Envejecimiento poblacional. | Capacidad de mejora de las telecomunicaciones, lo que facilitaría las relaciones comerciales. |
| Aislamiento y abandono de las zonas rurales. | Implementación de medidas que favorezcan la conciliación como elemento disuasorio para fijar población (guarderías de mediodía y asistencia rural). |

| Eje 3. Ourense, un potencial por descubrir | |
|--|--|
| Debilidades | Fortalezas |
| Deterioro del patrimonio cultural. | Amplitud y variedad de recursos culturales y naturales. |
| Deterioro de Infraestructuras y espacios de interés turístico. | Gran potencial de desarrollo turístico. |
| Falta de un plan integral que refleje el territorio como un centro cultural y turístico. | El termalismo como reclamo para la atracción de población y el turismo en general. |
| Carencia de actividades culturales y deportivas complementarias que sirvan de reclamo turístico. | El termalismo como imagen y valor socioeconómico. |
| Carencia de puntos de información turística y escasa comunicación entre estos. | Gran variedad de festividades tradicionales. |
| Poca promoción y proyección de la provincia en el exterior. | Variedad gastronómica y vitivinícola. |
| Escasa investigación como punto de partida para la explotación del termalismo. | Los valores naturales y la tranquilidad unida a la conservación de los espacios verdes. |
| Amenazas | Oportunidades |
| Abandono de las áreas rurales lo que provoca el deterioro de sus viviendas e infraestructuras, haciendo que su puesta en valor sea inviable financieramente en muchas ocasiones. | Rehabilitación de accesos e infraestructuras en puntos de interés turístico lo que elevaría notablemente su capacidad de proyección (Allaríz o Parada do Sil). |
| Deterioro del patrimonio histórico-cultural lleva a su progresiva desatención y que cada vez sea más difícil su rehabilitación. | Potencial gastronómico y vitivinícola como incentivo al turismo. |
| Falta de núcleos urbanos que consoliden un mercado potencial interno. | El potencial de implementación de actividades tanto culturales como deportivas ligadas al patrimonio natural de la provincia (CERLA). |
| | Potencial de atracción turística ligado a festividades o tradiciones culturales (Antroidos, a Festa da Istoria). |
| | El gran atractivo y potencial del sector termal. |

| Eje 4. Institucionalidad y Acción Pública | |
|--|---|
| Debilidades | Fortalezas |
| La complejidad de los trámites burocráticos. | Voluntad de transparencia por parte de las instituciones públicas. |
| La falta de información y asesoramiento por parte de la administración. | Compromiso de la Administración con el desarrollo económico y social de la provincia. |
| Escaso apoyo a las iniciativas civiles y el asociacionismo. | Arraigo de la Ourensanía en la administración como elemento identitario. |
| Falta de disponibilidad de espacios públicos para nuevas actividades o carencia de información al respecto. | Instrumentos de participación que permiten a las instituciones conocer las necesidades y demandas de la ciudadanía. |
| Obstáculos al desarrollo de nuevas actividades económicas. | Gestión eficiente de los recursos públicos. |
| Requisitos demasiado estrictos para los emprendedores perceptores de ayudas ligados a medio rural. | Impulsar la prestación de servicios públicos mancomunada. |
| Amenazas | Oportunidades |
| La desconfianza de la población hacia las instituciones públicas y la clase política en general. | La información y simplificación de los trámites burocráticos como instrumento generador de confianza. |
| La tremenda complejidad de las administraciones con la ciudadanía. | La transparencia como vehículo para luchar contra el hermetismo de las instituciones. |
| El desconocimiento de los ciudadanos sobre el funcionamiento de la administración: competencias, financiación y funciones. | La capacidad de fomentar la educación de la ciudadanía en relación al respeto y protección de la cosa pública. |
| La falta de cohesión política. Ausencia de una cultura de colaboración supra-municipal. | La negociación como garante de la implementación de políticas públicas que respondan a los intereses de la población. |

2. Planificación estratégica

2.1. Diagnóstico estratégico

2.1.1. Introducción

El principal objetivo que persigue la planificación estratégica de un territorio es el desarrollo endógeno. Es por ello que, el plan que a continuación se presenta tiene como objetivo la mejora y la activación de las condiciones de vida de las personas que viven en la provincia a partir de la participación de todos los actores relevantes del territorio. El plan debe ser un instrumento de acción descentralizado, coordinado y focalizado para que pueda movilizar a instituciones y personas en la transformación de la economía y la sociedad provincial.

Para ello, las instituciones públicas de la provincia deben jugar un papel primordial basando su estrategia en la profesionalización, adoptando medidas de gestión comercial y *marketing* empresarial, diferenciando entre las tareas de definición y la ejecución de políticas públicas. Siendo esencial para el desarrollo de este plan, la colaboración entre las distintas administraciones públicas (Diputación, Ayuntamientos, CCAA...), así como con el sector privado.

El plan de *marketing* debe ser un proceso de deliberación permanente que impulse la conciencia del rol público en las personas, fortaleciendo una ética más solidaria y una conciencia colectiva hacia lo público. Para ello, se deben poner a disposición de los actores relevantes los medios para desarrollar un proceso continuo de decisión de la sociedad.

Autores como Kotler (1994), Precado (2010), Escourido (2016) mantienen que el error más común en la aplicación del *marketing* territorial es pensar que el único objetivo de la disciplina es promover la provincia (en nuestro caso). Este sería un

enfoque limitado, pero bastante común en la gestión de territorios, confundiendo el *marketing* con la comunicación o la imagen. El dirigente público debe impulsar una estructura dinámica, coherente e incentivadora de acciones, objetivos y recursos para la aplicación del plan.

Si tenemos en cuenta a Drucker (2001) en el desarrollo de las estructuras empresariales, sostiene que la innovación y el *marketing* “son las dos funciones principales de las organizaciones, todo lo demás es cálculo de costes.” Este mismo planteamiento debemos trasladarlo a la gestión y desarrollo de territorios, la provincia en este caso.

En la actualidad, los territorios (provincia) deben ser competitivos, ofreciendo al ciudadano oportunidades laborales, económicas y sociales para que puedan mantener la calidad de vida que demanden y no abandonen el territorio en busca de mejores oportunidades en otros lugares. De este modo, planteamos el siguiente plan de *marketing* territorial, teniendo en cuenta el trabajo de campo realizado: el diagnóstico territorial, las entrevistas en profundidad a expertos, los grupos de discusión, la encuesta online y el informe de necesidades y demandas de los ciudadanos en Internet, y que ha concluido con el DAFO recogido en el punto anterior. Para así contribuir a que la provincia garantice su supervivencia más allá del marco administrativo, satisfaciendo las necesidades y demandas de los ciudadanos

Si tenemos en cuenta las palabras de Seisdedos (2007), “para conseguir resultados diferentes se tienen que hacer cosas distintas”. El PMT es el instrumento que mejor se adapta para conseguir una provincia inteligente, convirtiéndose en esa que todos los stakeholders desean.

La estrategia del PMT debe ser integradora y ambiciosa, que marque el camino a seguir, con el apoyo tecnológico y técnico apropiado, ejecutada de una forma colaborativa para conseguir una provincia sostenible y competitiva. Para ello, se debe elaborar la visión, teniendo claro la misión y los valores en los que se

desarrollará el futuro plan. La colaboración con los diferentes stakeholders de la provincia es fundamental.

El punto de partida para diseñar una estrategia de *marketing* territorial pasa por determinar la misión, la visión y los valores del territorio. Decir al respecto, que en la elaboración del PMT de la provincia de Ourense, se tuvo en cuenta en todo momento aquellas competencias de ámbito supralocal que le son propias a la administración provincial, considerando la acción comarcal e intermunicipal como parte de la acción provincial.

El proceso que se ha seguido en esta investigación, para la elaboración del PMT de la provincia de Ourense comenzó con la formulación estratégica de la investigación, tras lo cual se desarrolló un diagnóstico territorial y como trabajo de campo se realizaron: entrevistas en profundidad a expertos, Grupos de Discusión, una Encuesta y un estudio de las búsquedas de la ciudadanía ourensana en Internet. Todo ello nos ha permitido recopilar una cuantiosa y valiosa información, triangularla, contextualizarla y establecer las relaciones causales fundamentales para desarrollar un plan estratégico eficiente y coherente con las necesidades de la población.

2.1.2. Marco estratégico

Como punto de partida, se definió la visión, la misión y los valores de la provincia. Una vez hecho esto, se identifican los objetivos estratégicos, que obran en pro de un objetivo principal, y que se enmarcan en una serie de ejes (DAFO punto anterior).

Antes de todo ello, se llevó a cabo un estudio de diagnóstico del territorio, a través del cual se caracterizó y valoró la estructura ya no solo socioeconómica de la provincia sino también la demográfica, las condiciones del medio, el patrimonio, la configuración tecnológica o las infraestructuras. Y a partir de este estudio, identificar cuáles son los retos de la provincia y definir los objetivos estratégicos, estableciendo: la visión, misión y valores que darán lugar al futuro PMT.

Misión

La razón de ser de la provincia se concentra en su Misión, explicando la verdadera justificación de su existencia y lo que puede ofrecer a la sociedad. Define el proyecto, el propósito y la razón de ser de la entidad. La formulación de la misión debe guiar la actuación de la Institución para empujarla de forma continua en el tiempo, por ello debe ser recogida en el documento de estrategia de una forma clara, alentadora y unívoca. Debe contener los siguientes elementos:

- Alcance.
- A quién aporta valor.
- Cómo se aporta el valor.

Teniendo en cuenta a Escourido (2016), el diagnóstico previo del territorio, las ventajas competitivas, la voluntad de los gestores de la provincia y los recursos disponibles determinan la misión. Las actuaciones y decisiones de los gestores de la provincia han de ser tomadas de modo global y pensadas a largo plazo. Por lo tanto la Misión hace referencia a la esencia de la provincia. Por lo que, el diagnóstico previo será lo más ajustado a la realidad, para así elaborar una misión objetiva que ayude a gestionar de forma adecuada la provincia según las necesidades del público objetivo.

¿Cuál es la Misión del Plan de *Marketing* Territorial de la provincia de Ourense?

La Misión marca la ruta a seguir por las fuerzas sociales de la provincia, y así avanzar en la transformación de esta como un territorio integrador, sostenible y de mayor calidad de vida. Adaptándose a la nueva realidad social, política y económica que marca la globalización y la transformación digital.

Las administraciones públicas gobiernan y gestionan los recursos públicos de la provincia. Se encargan de mitigar los problemas que acaecen sobre la sociedad y de responder a las demandas de la ciudadanía. Este cometido se lleva a cabo a través de una gestión eficiente de los recursos para la provisión de servicios y la intervención

institucional a través de la implementación de políticas públicas. El ámbito geográfico de intervención es la provincia de Ourense en su totalidad, y los afectados por el plan los ciudadanos residentes en dicha provincia. Como punto de partida de la misión, se ha de tener en cuenta que la provincia tiene una serie de ventajas competitivas que han de ser explotadas para impulsar su desarrollo socio-económico y superar los problemas que soporta la población ourensana. Por tanto, es importante definir dichas ventajas competitivas:

- Lo que a priori se visualiza como un problema, el carácter rural de gran parte del territorio, no es sino un potencial de crecimiento si se invierte en el desarrollo de actividades económicas tradicionales del sector primario.
- La riqueza de patrimonio natural e histórico que alberga un gran potencial de proyección turística.
- La cultura gastronómica y vitivinícola suponen tanto un reclamo turístico como un nicho de crecimiento empresarial.
- La conservación de los valores naturales y la tradición, supone un elemento atractivo para atraer población.

Visión

La realidad que aspira a alcanzar la provincia de Ourense en un plazo medio/largo de tiempo la define la Visión. El modo en que se va a conseguir la misión lo indica la visión.

Para conseguir los objetivos a largo plazo se debe incentivar la actuación de la entidad, poniendo de manifiesto los elementos más relevantes con los que se va a cumplir la misión. Debe contener los siguientes elementos:

- Elementos destacados de la identidad corporativa.
- Elementos destacados a largo plazo
- Elementos destacados de la propuesta de valor.

Seguendo Escourido (2016) quien cita a Kotler, Haider y Rein (1994), la visión establece una imagen realista de lo que pueda ser la provincia en los próximos diez años, así como será para trabajar o para vivir. La planificación estratégica y el *marketing* se convertirán en elementos clave para configurar la imagen del futuro, siendo una idea simple que marque las decisiones de los actores decisores.

¿Cuál es la Visión del Plan de *Marketing* Territorial de la provincia de Ourense?

Transformar a Ourense en una provincia inteligente, referente por su nivel de innovación, crecimiento sostenible y su calidad de vida. Una provincia creadora de bienestar y oportunidades para sus ciudadanos y respetuosa con su identidad.

Para identificar la visión, se han de identificar metas realistas que se pretenden alcanzar.

- Impulsar la actividad económica y la generación de empleo a través de la innovación y la conectividad.
- Responder a los intereses, aspiraciones y necesidades del medio rural, entidades y personas.
- Apoyar la gestión de los municipios, las acciones e iniciativas locales, con pleno respeto a la autonomía municipal y su suficiencia financiera.
- Fomentar el crecimiento demográfico de la provincia.
- Mitigar el envejecimiento poblacional evitando la fuga de población joven.
- Cohesionar el territorio y sus municipios, aunando esfuerzos y proyectos de interés supramunicipal.

De este modo se pretende invertir las dinámicas, de tal forma que la provincia de Ourense se convierta en un territorio en continuo crecimiento tanto económico

como demográfico, y que se sitúe en una situación competitiva con respecto al resto del territorio. Todo ello unido a una población cohesionada a través de un fuerte sentimiento de identidad colectiva y de arraigo de la tradición.

Valores

Los valores son referencias conceptuales complejas (actitudes, convicciones, creencias, normativos) que guían y describen la realización del PMT y su ejecución posterior. El ser humano reconoce y valora los elementos que percibe y orienta su comportamiento para lograr los objetivos y las metas. Se clasifican de la siguiente manera (De la Puente, 1987):

- Centrales. No necesitan justificación externa, tienen valor por sí mismos. Para reconocerlos se pueden utilizar las siguientes preguntas:
 - ¿Qué valores mantendría ante un cambio en el contexto social o de mercado?
 - ¿Se adaptarían a un cambio de actividad?
 - ¿Qué valores son los que sostienen a la organización?
- Instrumentales. Generan una ventaja competitiva y son asumidos por la entidad por su valor extrínseco.

Los valores constituyen un patrón de conducta que deben orientar a las personas de la entidad en todas sus actuaciones. Estos influyen en deseos, preferencias, aspiraciones y versiones desarrollando modelos culturales, sociales y tradicionales que a su vez se convierten en opciones que dan veracidad a las acciones y líneas estratégicas.

¿Cuáles son los Valores identificados en el Plan de *Marketing* Territorial de la provincia de Ourense?

La ciudadanía ourensana se caracteriza por un fuerte sentido de la tradición, sentimiento de arraigo y conservación de los valores naturales y culturales. De este modo, surge el concepto denominado Ourenanía (encuesta trabajo de campo, 2019).

La Ourensanía se define como una forma de vivir y de hacer de un pueblo; el objetivo de la marca Ourensanía es promover un sentimiento de orgullo y pertenencia, de dar visibilidad a sus principios y convertirse en una herramienta al servicio de las diferentes instituciones, entidades, empresas y ciudadanos (ourensanía.gal).

Teniendo esto en cuenta, se perfilan tres valores centrales fundamentales:

- La conservación de los valores naturales.
- El respeto por la tradición.
- Promoción de la identidad colectiva.

Como valores instrumentales se identifican cinco:

- Promoción externa de la provincia de Ourense.
- Transparencia, innovación y creatividad en la elaboración del Plan de *Marketing* Territorial.
- Provincia integradora y accesible para todos sus habitantes.
- Impulso de una versatilidad económica creciente en la provincia, con la correspondiente generación de empleo asociada.
- Capacidad de innovación y de adaptación a las necesidades de la provincia.

Objetivos estratégicos

Los objetivos estratégicos son las metas que persigue desarrollar el plan estratégico a largo plazo en el territorio. Los territorios utilizan elementos concretos que puedan generar asociaciones positivas en la mente de los consumidores para darse a conocer. En este plan se han identificado veinte objetivos estratégicos: 4 principales, llamados ejes y 16 de segundo nivel.

El objetivo global del plan es que la provincia de Ourense se convierta en una provincia global, creativa, innovadora, sostenible y competitiva. Un territorio que reconozca a la ciudadanía como el principal motor de su transformación, garantizando

que las oportunidades laborales y de emprendimiento sirvan como un mecanismo eficaz en el establecimiento y consolidación poblacional.

La estrategia del PMT tiene pues como gran objetivo asentar de manera consistente en el tiempo, un imaginario de provincia fundamentado en asociaciones positivas que permitan posicionar a Ourense en el mundo como una provincia global que reúne creatividad, cultura y talento. Una provincia para conocer y disfrutar, incluyente, diversa y sostenible.

La Tabla 72 recoge un esquema del marco estratégico planteado; de este modo, se visualizan: misión, visión, valores, objetivo global y objetivos estratégicos principales que se desarrollarán con más detalle a través del plan diseñado.

Tabla 72. Esquema de Marco Estratégico

| CONCEPTOS | DEFINICIÓN |
|--|---|
| Misión | Configuración de unas administraciones públicas que desempeñen una gestión eficiente de los recursos públicos en la provincia de Ourense para la provisión de servicios y la intervención institucional a través de la implementación de políticas públicas. Y que para ello, se han de tener en cuenta las ventajas competitivas del territorio que han de ser explotadas para impulsar su desarrollo socio-económico y superar los problemas que soporta la población ourensana. |
| Visión | Transformar Ourense en una provincia inteligente referente por su nivel de innovación, crecimiento sostenible y su calidad de vida. Una provincia creadora de bienestar y oportunidades para sus ciudadanos. |
| Valores | La ciudadanía ourensana se caracteriza por un fuerte sentido de la tradición, sentimiento de arraigo y conservación de los valores naturales. De este modo, surge el concepto denominado Ourenanía, como elemento que habrá de defender esa trilogía de valores enraizados en el ser de la provincia. |
| Objetivo global | Que la provincia de Ourense se convierta en una provincia global, moderna, creativa, innovadora, sostenible y competitiva. Un territorio que reconoce a la ciudadanía como el principal motor de cambio en sus procesos de transformación, garantizando que las oportunidades laborales y de emprendimiento sirvan como un mecanismo eficaz en el establecimiento poblacional. |
| Objetivos estratégicos principales (OP) | Dinamizar la actividad económica como creador de riqueza y empleo. Mejorar la calidad de vida y sostenibilidad demográfica. Fomentar e impulsar la capacidad de atracción e imagen de la provincia hacia el exterior. Situar a las instituciones públicas al servicio del ciudadano. |

Fuente: elaboración propia.

2.1.3. Líneas estratégicas

En el gráfico 85 se representa de forma esquemática y secuencial el organigrama del proceso de planificación seguido en la investigación, el cual derivó en la elaboración del Plan Estratégico que se presenta. El cual está integrado por 4 ejes, 20 objetivos estratégicos y 25 acciones específicas.

Los 4 ejes se corresponden con el ámbito económico, servicios, infraestructuras y proyección exterior e instituciones públicas (tablas de la 73 a la 76).

De los 20 objetivos estratégicos (5 por cada eje), 4 son objetivos principales (OP, 1 por cada eje) y 16 son objetivos secundarios (4 por cada eje).

Por último, se proponen 25 acciones específicas destinadas a la materialización de cada uno de los objetivos estratégicos identificados en cada eje, siendo su desglose: Eje 1 (9 acciones), Eje 2 (7 acciones), Eje 3 (5 acciones) y Eje 4 (4 acciones).

Gráfico 85. **Planificación de la estrategia de investigación**



Fuente: elaboración propia.

FICHAS EJES ESTRATÉGICOS

Tabla 73. Eje estratégico 1

| EJE 1. OURENSE, PROVINCIA INNOVADORA | |
|--------------------------------------|---|
| OBJETIVO PRINCIPAL | OP. Dinamización de la actividad económica como creadora de riqueza y empleo. |
| OBJETIVOS SECUNDARIOS | <p>A. Atracción y fomento de empresas e inversiones: tejido empresarial.</p> <p>B. Gestión del espacio y medio económico: sector primario y actividad tradicional.</p> <p>C. Explotación de los recursos endógenos como motor de crecimiento económico.</p> <p>D. La innovación como pilar del desarrollo empresarial.</p> |
| ACCIONES ESPECÍFICAS | <p>Plan de potenciación y promoción del emprendimiento</p> <p>Plan de apoyo a medio plazo a las Pymes y microempresas</p> <p>Medidas de promoción de espacios de coworking y viveros de empresa</p> <p>Oferta de formación en gestión empresarial y emprendimiento</p> <p>Creación de TalentOU (escuela de Talento)</p> <p>Plan de promoción de actividades económicas vinculadas al sector primario</p> <p>Creación del Observatorio Internacional del Medio Rural (OIMR)</p> <p>Plan estratégico de promoción turística</p> <p>Fomento de la inversión en I+D+i y TIC</p> |

Fuente: elaboración propia.

Tabla 74. Eje estratégico 2

| EJE 2. OURENSE, ¡TU PROVINCIA! | |
|--------------------------------|--|
| OBJETIVO PRINCIPAL | OP. Mejora de la calidad de vida y sostenibilidad demográfica. |
| OBJETIVOS SECUNDARIOS | <p>A. Creación de las condiciones adecuadas para la conservación demográfica y la atracción de población joven (servicios asistenciales, conciliación y atención a la tercera edad).</p> <p>B. Optimizar las comunicaciones a través de transporte público de modo que facilite residir en la provincia.</p> <p>C. El desarrollo cultural y deportivo como instrumento para mejorar las condiciones de vida.</p> <p>D. La conectividad a Internet como instrumento esencial de comunicación.</p> |
| ACCIONES ESPECÍFICAS | <p>Fomento de medidas que faciliten la conciliación</p> <p>Implementación de programas de educación cívica</p> <p>Plan de mejora de la asistencia a la tercera edad</p> <p>Plan de mejora de la provisión de transporte público</p> <p>Plan de fomento de actividades culturales y deportivas</p> <p>Creación y puesta en marcha de un campus de FP (Formación Profesional)</p> <p>Mejora de la conectividad a Internet</p> |

Fuente: elaboración propia.

Tabla 75. Eje estratégico 3

| EJE 3. OURENSE, UN POTENCIAL POR DESCUBRIR | |
|--|---|
| OBJETIVO PRINCIPAL | OP. Fomentar e impulsar la capacidad de atracción e imagen de la provincia hacia el exterior. |
| OBJETIVOS SECUNDARIOS | <p>A. Desarrollo y mejora de la comunicación.</p> <p>B. Rehabilitación de los espacios de interés turístico como reclamo e incentivo del sector.</p> <p>C. Generar una red de información y promoción turística reconocida en el exterior: hostelería, comercio y turismo.</p> <p>D. Rehabilitación y fomento del deporte como actividad complementaria de atracción turística.</p> |
| ACCIONES ESPECÍFICAS | <p>Plan de rehabilitación de infraestructuras de movilidad</p> <p>Plan de rehabilitación del patrimonio y los espacios naturales</p> <p>Plan de promoción turística</p> <p>Creación de la Asociación Ourensanos por el Mundo (AOM)</p> <p>Plan de fomento de la actividad deportiva</p> |

Fuente: elaboración propia.

Tabla 76. Eje estratégico 4

| EJE 4. INSTITUCIONALIDAD Y ACCIÓN PÚBLICA | |
|---|---|
| OBJETIVO PRINCIPAL | OP. Situar a las instituciones públicas al servicio del ciudadano. |
| OBJETIVOS SECUNDARIOS | <p>A. Impulsar y fomentar una administración ágil y servicial en la relación con sus ciudadanos.</p> <p>B. Impulsar instituciones transparentes y accesibles que informen y asesoren a la ciudadanía.</p> <p>C. Afianzar una administración que contribuya al crecimiento y desarrollo de su tejido productivo.</p> <p>D. Promocionar una administración que fomente la identidad colectiva de la provincia: Ourense.</p> |
| ACCIONES ESPECÍFICAS | <p>Implementación de medidas en pro de una administración que responda a los intereses de la ciudadanía</p> <p>Implementación de medidas que obren en pro de instituciones públicas transparentes y accesibles</p> <p>Plan estratégico de gestión eficiente y conocimiento del medio</p> <p>Programa de promoción de la Ourense</p> <p>Plan de fomento de la actividad deportiva y de la salud</p> |

Fuente: elaboración propia.

Tabla 77. **Objetivos estratégicos**

| EJES | | OBJETIVOS ESTRATÉGICOS | |
|--------|--|------------------------|--|
| CÓDIGO | NOMBRE | CÓDIGO | NOMBRE |
| E1 | Ourense, provincia innovadora | OP | Dinamización de la actividad económica como creador de riqueza y empleo. |
| | | E1A | Atracción y fomento de empresas e inversiones: industria y servicios. |
| | | E1B | Gestión del espacio y medio económico: sector primario y actividad tradicional. |
| | | E1C | Explotación de los recursos endógenos como motor de crecimiento económico. |
| | | E1D | La innovación como pilar del desarrollo empresarial. |
| E2 | Ourense ¡Tu provincia! | OP | Mejora de la calidad de vida y sostenibilidad demográfica. |
| | | E2A | Creación de las condiciones adecuadas para la conservación demográfica y la atracción de población joven (servicios de limpieza, conciliación y atención a la tercera edad). |
| | | E2B | Optimizar las comunicaciones a través de transporte público de modo que facilite residir en la provincia. |
| | | E2C | El desarrollo cultural y deportivo como instrumento para mejorar las condiciones de vida. |
| | | E2D | La conectividad a Internet como instrumento esencial de comunicación. |
| E3 | Ourense, un potencial por descubrir | OP | Fomentar e impulsar la capacidad de atracción e imagen de la provincia hacia el exterior. |
| | | E3A | Desarrollo y mejora de la comunicación. |
| | | E3B | Rehabilitación de los espacios de interés turístico como reclamo e incentivo del sector. |
| | | E3C | Generar una red de información y promoción turística reconocida en el exterior: hostelería, comercio y turismo. |
| | | E3D | Rehabilitación y fomento del deporte como actividad complementaria de atracción turística. |
| E4 | Institucionalidad y Acción pública | OP | Situar a las instituciones públicas al servicio del ciudadano. |
| | | E4A | Impulsar y fomentar una administración más ágil y servicial en la relación con sus ciudadanos. |
| | | E4B | Impulsar instituciones transparentes y accesibles que informen y asesoren a la ciudadanía. |
| | | E4C | Afianzar una administración que contribuya al crecimiento y desarrollo de su tejido productivo. |
| | | E4D | Promocionar una administración que fomente la identidad colectiva de la provincia: Ourensanía. |

Fuente: elaboración propia.

Tabla 78. **Acciones específicas**

| EJES | OBJETIVOS ESTRATÉGICOS | ACCIONES ESPECÍFICAS | | |
|------|------------------------|----------------------|---|--|
| | | CÓDIGO | NOMBRE | |
| E1 | E1A | E1.1 | Plan de potenciación y promoción del emprendimiento | |
| | | E1.2 | Plan de apoyo a medio plazo a las Pymes y microempresas | |
| | | E1.3 | Medidas de promoción de espacios de coworking y viveros de empresa | |
| | E1B | E1.4 | Oferta de formación en gestión empresarial y emprendimiento | |
| | | E1.5 | Creación de TalentOU (escuela de talento) | |
| | | E1.6 | Plan de promoción de actividades económicas vinculadas al sector primario | |
| | E2 | E2A | E1.7 | Creación del Observatorio Internacional del Medio Rural |
| | | | E1.8 | Plan estratégico de promoción turística |
| | | | E1.9 | Fomento de la inversión en I+D+i y TIC |
| E2B | | E2.1 | Fomento de medidas que faciliten la conciliación | |
| | | E2.2 | Implementación de programas de educación cívica | |
| | | E2.3 | Plan de mejora de la asistencia a la tercera edad | |
| E2C | | E2.4 | Plan de mejora de la provisión de transporte público | |
| | | E2.5 | Plan de fomento de actividades culturales y deportivas | |
| | | E2.6 | Creación y puesta en marcha de un campus de FP (Formación Profesional) | |
| E3 | E3A | E2.7 | Mejora de la conectividad a Internet | |
| | | E3.1 | Plan de rehabilitación de infraestructuras de movilidad | |
| | | E3.2 | Plan de rehabilitación del patrimonio y los espacios naturales | |
| | E3B | E3.3 | Plan de promoción turística | |
| | | E3.4 | Creación de una asociación de Ourensanos por el Mundo | |
| | | E3.5 | Plan de fomento de la actividad deportiva y de la salud | |
| | E4 | E4A | E4.1 | Implementación de medidas en pro de una administración que responda a los intereses de la ciudadanía |
| | | | E4.2 | Implementación de medidas que obren en pro de instituciones públicas transparentes y accesibles |
| | | E4C | E4.3 | Plan estratégico de gestión eficiente y conocimiento del medio |
| E4D | | E4.4 | Programa de promoción de la Ourenseanía | |

Fuente: elaboración propia

Considerando los resultados de los análisis previos, se concluye que los ámbitos donde se reclama una mayor intervención pública son: económico, servicios, infraestructuras e instituciones públicas. Por ello, estos son: los 4 ejes en los que se estructuró nuestro plan estratégico.

Por otro lado, y como complemento a la anterior decisión (selección de ejes estratégicos), se ha tenido en cuenta la selección de aquellos problemas y necesidades más relevantes para la sociedad ourensana que precisan de intervención inmediata por parte de las instituciones públicas.

Problemas:

- Falta de empleo.
- Despoblación.
- Envejecimiento poblacional.

Necesidades:

- Instituciones que respondan a las necesidades del ciudadano mediante una gestión eficiente de los recursos, asesoren e informen.
- Mejora de carreteras y resto de vías de comunicación.
- Mejora de infraestructuras, equipamiento.
- Un plan estratégico cultural y turístico, con capacidad de atracción tanto de personas como de capitales y, por ende el desarrollo económico.
- Apoyo al emprendimiento.
- Inversión en I+D+i.
- Inversión y promoción de actividades económicas y tradicionales en el rural.
- Mejora de los transportes públicos.
- Incentivar actividades culturales y deportivas.
- Mejorar la conectividad a Internet.

- Implementar medidas que favorezcan la conciliación.
- Mejorar la asistencia a personas de la tercera edad.

En el área urbana se reclama: más aparcamiento, más limpieza de las calles y menos ruido en el casco histórico. Mientras, el área comarcal pone de manifiesto: la ausencia de tejido empresarial, el deterioro de las carreteras y los obstáculos al desempeño de las actividades económicas por parte de la administración pública (GD).

El estudio de buscadores (Internet) reveló como cada vez se emplea más las TIC, por lo que es crucial garantizar una buena conectividad para facilitar las relaciones de los ciudadanos con la Administración para garantizar el desempeño de las empresas y su crecimiento. Ello también nos lleva a concluir que es fundamental invertir en I+D+i para garantizar el desarrollo económico, de otra forma las empresas se quedarían obsoletas y acabarán por desaparecer.

Al analizar los problemas fundamentales de la provincia (falta de empleo, despoblación y envejecimiento poblacional), podemos determinar que los tres están íntimamente relacionados, siendo unos consecuencia directa de los otros.

A continuación, se presenta el plan estratégico elaborado con un total de 25 acciones específicas (Eje 1: 9 acciones, Eje 2: 7 acciones, Eje 3: 5 acciones y Eje 4: 4 acciones), con el objetivo de solventar y/o reducir los problemas que acaecen sobre el territorio y atender las necesidades de los ciudadanos. De este modo, las medidas planteadas se encaminan a fomentar el desarrollo económico, el emprendimiento y la innovación; mejorar la calidad de vida y la sostenibilidad demográfica a través de la provisión de servicios públicos; rehabilitar infraestructuras y potenciar la proyección exterior de la provincia; y situar las instituciones públicas al servicio del ciudadano. Como complemento a todo ello, se elaboró una guía de actuación a través de un sistema de fichas, donde cada una de estas detalla de forma precisa la actividad a realizar en cada caso. Permitiendo ello visualizar el contenido, los objetivos, los retos, las áreas promotoras y demás información relevante de cada acción específica propuesta.

Tabla 79. Plan de potenciación y promoción del emprendimiento

| E1.1 Plan de potenciación y promoción del emprendimiento | | | |
|--|--|-----------------------|---|
| Eje Principal E1 | Área promotora | Objetivo Estratégico | Otras Áreas Implicadas |
| Potenciación y promoción del emprendimiento | Bienestar: Fomento de empleo, igualdad y asuntos sociales. | E1A | Admón. general: servicio de inversiones, subvenciones y patrimonio. |
| Otros Actores Implicados | Empresas, Cámara de Comercio e Industria, Asociaciones Empresariales, área de Servicios generales, Promoción económica y Recursos Europeos del ayuntamiento, Igape y la Consellería de Trabajo. | | |
| Relación con el DAFO | Posibilidad de un rápido incremento del tejido empresarial si se invierte en innovación y se apoya el emprendimiento. | | |
| Retos | Impulsar la actividad económica y la generación de empleo a través de la innovación y la conectividad | | |
| Objetivo estratégico | E1A. Atracción y fomento de empresas e inversiones: tejido empresarial. | | |
| Descripción de la Acción | Desarrollar una política activa (suelo, formación y promoción) que facilite la creación de nuevas empresas, desde la referencia que suponen aquellas actividades con un mayor desarrollo y capacidad del entorno. Para con ello, aumentar el tejido empresarial y posicionar de forma competitiva y estratégica el sector empresarial ourensano. | | |
| Indicadores de Seguimiento | N.º total de empresas, n.º de empresas nuevas, índice de mortalidad empresarial, n.º de empresas según tamaño, n.º de trabajadores por cuenta propia, n.º de trabajadores por cuenta ajena, n.º de empresas que operan fuera del territorio, n.º de empresas que invierten en TIC. | | |
| Beneficiarios Potenciales | Sector empresarial. Jóvenes emprendedores. Mano de obra cualificada. | Resultados esperados. | Incremento del número y tamaño de empresas. Incremento de puestos de trabajo. Atracción de población joven. Atracción de mano de obra cualificada. |
| Plazo de ejecución | Corto plazo | | |

Fuente: elaboración propia.

Tabla 80. Plan de apoyo a medio plazo a las Pymes y microempresas

| E1.2 Plan de apoyo a medio plazo a las Pymes y microempresas | | | |
|--|---|----------------------|---|
| Eje Principal E1 | Área promotora | Objetivo Estratégico | Otras Áreas Implicadas |
| Apoyo a medio plazo a las Pymes | Bienestar: Fomento de empleo, igualdad y asuntos sociales. | E1A | Admón. general: servicio de inversiones, subvenciones y patrimonio. |
| Otros Actores Implicados | Empresas, Cámara de Comercio e Industria, Asociaciones Empresariales, área de Servicios generales, Promoción económica y Recursos Europeos del ayuntamiento, Igape y la Consellería de Trabajo. | | |
| Relación con el DAFO | Alto índice de mortalidad empresarial. | | |
| Retos | Impulsar la actividad económica y la generación de empleo a través de la innovación y la conectividad | | |
| Objetivo estratégico | E1A. Atracción y fomento de empresas e inversiones: industria y servicios. | | |
| Descripción de la Acción | Aplicación de medidas que faciliten la pervivencia de las Pymes (facilitación administrativa, financiera y uso de espacios públicos vacíos, etc.). Aumentando así el tejido empresarial de forma transitoria y facilitando que permanezca en un constante crecimiento, además de mantener una posición competitiva y estratégica. Asesoramiento e información de actividades. | | |
| Indicadores de Seguimiento | N.º de total de empresas, n.º de empresas nuevas, número de empresas por tamaño, índice de mortalidad empresarial, renta per cápita, PIB. | | |
| Beneficiarios Potenciales | Sector empresarial Jóvenes emprendedores Mano de obra cualificada | Resultados esperados | Incremento del número de empresas Incremento de puestos de trabajo Disminución de la mortalidad empresarial Incremento del poder adquisitivo |
| Plazo de ejecución | Medio plazo | | |

Fuente: elaboración propia.

Tabla 81. **Medidas de promoción de espacios coworking y viveros de empresa**

| E1.3 Medidas de promoción de espacios de coworking y viveros de empresa | | | |
|---|--|----------------------|--|
| Eje Principal E1 | Área promotora | Objetivo Estratégico | Otras Áreas Implicadas |
| Promoción de los espacios de coworking y viveros de empresa | Bienestar: Fomento de empleo, igualdad y asuntos sociales. | E1A | Admón. general: servicio de inversiones, subvenciones y patrimonio. Infraestructuras. |
| Otros Actores Implicados | Empresas, Cámara de Comercio e Industria, Asociaciones Empresariales, área de Servicios generales, Promoción económica y Recursos Europeos del ayuntamiento, Igape y la Conselleria de Trabajo. | | |
| Relación con el DAFO | Situación de inferioridad en materia de competitividad económica con respecto a otros territorios con mayor tejido empresarial y mejores comunicaciones. | | |
| Retos | Impulsar la actividad económica y la generación de empleo a través de la innovación, creación de espacios de cooperación empresarial y la conectividad tanto técnica como personal. | | |
| Objetivo estratégico | E1A. Atracción y fomento de empresas e inversiones: tejido empresarial. | | |
| Descripción de la Acción | Potenciar y crear nuevos espacios de trabajo colaborativo, que acojan y faciliten el desarrollo de nuevas iniciativas empresariales. De este modo, no solo aumenta el tejido empresarial sino que se crean ambientes en el que se comparten conocimientos y se favorece el aprendizaje de experiencias exitosas. | | |
| Indicadores de Seguimiento | N.º total de empresas, n.º de empresas nuevas, índice de mortalidad empresarial, n.º de microempresas, n.º de empresas ubicadas en espacios de coworking y/o viveros. Mortandad de empresas creadas en viveros. | | |
| Beneficiarios Potenciales | Sector empresarial Jóvenes emprendedores Mano de obra cualificada | Resultados esperados | Incremento del número y tamaño de empresas Incremento de puestos de trabajo Disminución de la mortalidad empresarial Creación de empleo cualificado |
| Plazo de ejecución | Corto plazo | | |

Fuente: elaboración propia.

Tabla 82. **Oferta de formación en gestión empresarial y emprendimiento**

| E1.4 Oferta de formación en gestión empresarial y emprendimiento | | | |
|--|--|----------------------|--|
| Eje Principal E1 | Área promotora | Objetivo Estratégico | Otras Áreas Implicadas |
| Formación a emprendedores | Cultura y deporte. | E1A | Bienestar: Fomento de empleo, igualdad y asuntos sociales. |
| Otros Actores Implicados | Empresas, Cámara de Comercio e Industria, Asociaciones Empresariales, Centros educativos, área de Servicios generales, Promoción económica y Recursos Europeos del ayuntamiento, Igape y la Consellería de Trabajo. | | |
| Relación con el DAFO | Posibilidad de un rápido incremento del tejido empresarial si se invierte en innovación y se apoya el emprendimiento. | | |
| Retos | Impulsar la actividad económica y la generación de empleo a través de la innovación y la conectividad. | | |
| Objetivo estratégico | E1A. Atracción y fomento de empresas e inversiones: tejido empresarial. | | |
| Descripción de la Acción | Fomentar y facilitar una formación ligada al emprendimiento, de cara a crear un tejido empresarial que crezca de forma constante y exitosa, con especial atención a aquellos casos de éxito en relación a la estructura socioeconómica como la que presenta la provincia de Ourense. De este modo, se contribuye a la reducción de la mortalidad empresarial y al crecimiento económico de la provincia. | | |
| Indicadores de Seguimiento | N.º de empresas nuevas, índice de mortalidad empresarial, n.º de emprendedores perceptores de formación, n.º cursos ofertados. | | |
| Beneficiarios Potenciales | Sector empresarial Jóvenes emprendedores Mano de obra cualificada | Resultados esperados | Incremento del número de empresas Incremento de puestos de trabajo Disminución de la mortalidad empresarial Atracción población joven |
| Plazo de ejecución | Corto plazo | | |

Fuente: elaboración propia.

Tabla 83. Creación de TalentOU

| E1.5 Creación de TalentOU (escuela de talento) | | | |
|--|--|----------------------|---|
| Eje Principal E1 | Área promotora | Objetivo Estratégico | Otras Áreas Implicadas |
| Creación de una escuela de talento (TalentOU) | Bienestar: Fomento de empleo, igualdad y asuntos sociales. | E1A | Administración general: servicio de inversiones, subvenciones y patrimonio. Infraestructuras. |
| Otros Actores Implicados | Empresas, Cámara de Comercio e Industria, Asociaciones Empresariales, Centros educativos, universidades, promoción económica y Recursos Europeos del ayuntamiento, Igape y la Consellería de Trabajo. | | |
| Relación con el DAFO | Posibilidad de un rápido incremento del tejido empresarial si se invierte en innovación y se apoya el emprendimiento. | | |
| Retos | Impulsar la actividad económica y la generación de empleo a través de la innovación y la conectividad. | | |
| Objetivo estratégico | E1A. Atracción y fomento de empresas e inversiones: tejido empresarial. | | |
| Descripción de la Acción | Impulsar la creación de una escuela de talento, a través de la cual se fomenten las competencias y habilidades de los jóvenes ourensanos. Esta iniciativa permitirá a los emprendedores explotar sus puntos fuertes, promocionarse y aprender de otras experiencias mediante el establecimiento de sinergias interprofesionales. | | |
| Indicadores de Seguimiento | N.º de empresas nuevas, índice de mortalidad empresarial, n.º de profesionales adscritos a TalentOU, n.º actividades ofertadas por TalentOU, n.º de asistentes a cada actividad promovida por TalentOU. | | |
| Beneficiarios Potenciales | Sector empresarial Jóvenes emprendedores Desempleados | Resultados esperados | Incremento del número de empresas exitosas Incremento de puestos de trabajo Disminución de la mortalidad empresarial Mayor explotación del potencial talento de los profesionales ourensanos Proyección del talento ourensano |
| Plazo de ejecución | Medio plazo | | |

Fuente: elaboración propia.

Tabla 84. Plan de promoción de actividades económicas vinculadas al sector primario

| E1.6 Plan de promoción de actividades económicas vinculadas al sector primario | | | |
|--|---|----------------------|---|
| Eje Principal E1 | Área promotora | Objetivo Estratégico | Otras Áreas Implicadas |
| Promoción del emprendimiento en el ámbito rural | Bienestar: Fomento de empleo, igualdad y asuntos sociales. | E1B | Administración general: servicio de inversiones, subvenciones y patrimonio. |
| Otros Actores Implicados | Empresas, Cámara de Comercio e Industria, Asociaciones Empresariales, GDR (Grupo de Desenvolvimento Rural), área de Servicios generales, Promoción económica y Recursos Europeos del ayuntamiento, Igape y la Consellería de Trabajo. | | |
| Relación con el DAFO | Capacidad de crecimiento de las actividades económicas vinculadas al sector primario. | | |
| Retos | Responder a los intereses, aspiraciones, y necesidades del medio rural, sus entidades y personas. | | |
| Objetivo estratégico | E1B. Gestión del espacio y medio económico: sector primario y actividades tradicionales y naturaleza. | | |
| Descripción de la Acción | Impulsar las actividades económicas del medio rural reconocidas por su demanda potencial. Dado que gran parte del territorio de la provincia se define como rural, potenciar las actividades especialmente en aquel sector primario más representativo será un eje fundamental para el desarrollo económico de Ourense. Promover un grado universitario en gestión agroalimentaria. | | |
| Indicadores de Seguimiento | N.º de empresas que desempeñan actividades en el sector primario, índice de mortalidad de empresas vinculadas al sector primario, n.º de residentes en el medio rural. | | |
| Beneficiarios Potenciales | Sector empresarial rural Jóvenes emprendedores dedicados al sector primario Población rural | Resultados esperados | Incremento del número de empresas en el ámbito rural Incremento de puestos de trabajo en el medio rural Incremento y fijación de la población en el medio rural |
| Plazo de ejecución | Medio plazo | | |

Fuente: elaboración propia.

Tabla 85. **Creación del Observatorio Internacional del Medio Rural**

| E1.7 Creación del Observatorio Internacional del Medio Rural (OIMR) | | | |
|---|---|----------------------|---|
| Eje Principal E1 | Área promotora | Objetivo Estratégico | Otras Áreas Implicadas |
| Promoción del emprendimiento en el ámbito rural | Bienestar: Fomento de empleo, igualdad y asuntos sociales. | E1B | Administración general: servicio de inversiones, subvenciones y patrimonio. |
| Otros Actores Implicados | Empresas, Cámara de Comercio e Industria, Asociaciones Empresariales, GDR (Grupo de Desenvolvimento Rural), área de Servicios generales, Promoción económica y Recursos Europeos del ayuntamiento, Igate y la Conselleria de Trabajo. | | |
| Relación con el DAFO | Capacidad de crecimiento de las actividades económicas vinculadas al sector primario. | | |
| Retos | Responder a los intereses, aspiraciones, y necesidades del medio rural, sus entidades y personas. Aumentar la valoración social del trabajo en el campo. | | |
| Objetivo estratégico | E1B. Gestión del espacio y medio económico: sector primario, actividades tradicionales y naturaleza. | | |
| Descripción de la Acción | Impulsar las actividades económicas del medio rural reconocidas por su demanda potencial. Dado que gran parte del territorio de la provincia se define como rural, potenciar las actividades especialmente en aquel sector primario más representativo será un eje fundamental para el desarrollo económico de Ourense. | | |
| Indicadores de Seguimiento | N.º de empresas que desempeñan actividades en el sector primario, índice de mortalidad de empresas vinculadas al sector primario, n.º de residentes en el medio rural. | | |
| Beneficiarios Potenciales | Sector empresarial rural Jóvenes emprendedores dedicados al sector primario Población rural | Resultados esperados | Incremento del número de empresas en el ámbito rural Incremento de puestos de trabajo en el medio rural Incremento y fijación de la población en el medio rural |
| Plazo de ejecución | Medio plazo | | |

Fuente: elaboración propia.

Tabla 86. Plan estratégico de promoción turística

| E1.8 Plan estratégico de promoción turística | | | |
|--|--|----------------------|---|
| Eje Principal E1 | Área promotora | Objetivo Estratégico | Otras Áreas Implicadas |
| Promoción turística | Administración general: servicio de inversiones, subvenciones y patrimonio. | E1C | Cultura y deporte Medio ambiente. Infraestructuras. |
| Otros Actores Implicados | Empresas dedicadas al sector turístico, Cámara de Comercio e Industria, Asociaciones Empresariales, GDR (Grupo de Desenvolvimento Rural), área de Servicios generales, Promoción económica y Recursos Europeos del ayuntamiento, Igape y Consellería de Cultura y Turismo de la Xunta. | | |
| Relación con el DAFO | Potencial de crecimiento del sector turístico. | | |
| Retos | Impulsar la actividad económica y la generación de empleo a través de la identidad de medio y su etnografía. | | |
| Objetivo estratégico | E1C. Explotación de los recursos endógenos como motor de crecimiento económico. | | |
| Descripción de la Acción | Impulsar el sector turístico: a través de un buen mantenimiento del patrimonio, mejorando los accesos y comunicaciones y apoyando las empresas dedicadas al sector y facilitando la explotación de actividades emergentes. Para así, favorecer el uso de los recursos endógenos y la promoción del turismo ourensano en el exterior de la provincia (incluye acciones: E3.2, patrimonio y medio y E3.3, turismo y ocio). | | |
| Indicadores de Seguimiento | N.º de empresas que desempeñan actividades en el sector turístico, índice de mortalidad de empresas vinculadas al sector turístico, n.º de visitantes por punto de interés turístico. | | |
| Beneficiarios Potenciales | Sector empresarial turístico Jóvenes emprendedores dedicados al sector turístico, cultural o deportivo Empresas dedicadas al sector servicios | Resultados esperados | Incremento del número de empresas en el ámbito turístico Incremento de puestos de trabajo en el sector turístico Incremento del n.º de visitantes a la provincia Incremento de puestos de trabajo en el sector servicios |
| Plazo de ejecución | Medio plazo | | |

Fuente: elaboración propia.

Tabla 87. Fomento de la inversión en I+D+i y TIC

| E1.9 Fomento de la inversión en I+D+i y TIC | | | |
|---|---|----------------------|--|
| Eje Principal E1 | Área promotora | Objetivo Estratégico | Otras Áreas Implicadas |
| Fomento de la inversión en I+D+i | Bienestar: Fomento de empleo, igualdad y asuntos sociales. | E1D | Administración general. Infraestructuras. |
| Otros Actores Implicados | Empresas, Cámara de Comercio e Industria, Asociaciones Empresariales, área de Servicios generales, Promoción económica y Recursos Europeos del ayuntamiento, Igape y la Consellería de Trabajo. | | |
| Relación con el DAFO | La falta de innovación frena el desarrollo económico. | | |
| Retos | Impulsar la actividad económica y la generación de empleo a través de la innovación y la conectividad. | | |
| Objetivo estratégico | E1D. La innovación como pilar del desarrollo empresarial. | | |
| Descripción de la Acción | Fomentar la innovación para potenciar el crecimiento económico empresarial en sectores de I+D+i (ayudas, exenciones administrativas y fiscales, etc.), e invertir en TIC como medio promotor de las relaciones comerciales tanto interprovinciales como exteriores al territorio ourensano. | | |
| Indicadores de Seguimiento | N.º de empresas que desempeñan actividades en el sector I+D+i, n.º de empresas que invierten en TIC, índice de mortalidad de empresas que invierten en I+D+i y TIC. | | |
| Beneficiarios Potenciales | Sector empresarial I+D+i Jóvenes emprendedores cualificados Empresas vinculadas a TIC | Resultados esperados | Incremento del número de empresas que invierten en I+D+i Incremento del número de empresas que invierten en TIC Incremento de puestos de trabajo cualificados Incremento del n.º de empresas que operan a nivel internacional |
| Plazo de ejecución | Medio plazo | | |

Fuente: elaboración propia.

Tabla 88. Fomento de medidas que faciliten la conciliación

| E2.1 Fomento de medidas que faciliten la conciliación | | | |
|---|---|----------------------|--|
| Eje Principal E2 | Área promotora | Objetivo Estratégico | Otras Áreas Implicadas |
| Implementación de medidas de conciliación | Bienestar: Fomento de empleo, igualdad y asuntos sociales. | E2A | Administración general. Infraestructuras. |
| Otros Actores Implicados | Asociaciones Vecinales, área de Asuntos Sociales, Sanidad, Igualdad, Juventud y Voluntariado del ayuntamiento, Consellería de Asuntos Sociales de la Xunta, guarderías. | | |
| Relación con el DAFO | Fuga de población a otros territorios que ofrecen servicios que favorecen la conciliación. | | |
| Retos | Fomentar el crecimiento demográfico de la provincia. | | |
| Objetivo estratégico | E2A. Creación de las condiciones adecuadas para la conservación demográfica y la atracción de población joven (servicios asistenciales, comunicaciones, conciliación y atención a la tercera edad). | | |
| Descripción de la Acción | Fomentar y apoyar la implementación de medidas como: el aumento de guarderías, potenciar medidas en las empresas como la flexibilidad de horarios, trabajo en casa, la creación de espacios de guardería para los hijos o la mejora de los transportes que permita una mayor movilidad de las áreas rurales a los centros de trabajo. A lo que debemos añadir la conciliación de mayores, impulsando la figura del cuidador social. | | |
| Indicadores de Seguimiento | N.º de guarderías, índice de natalidad, n.º de empresas implementan medidas de conciliación, frecuencia de las líneas del servicio de transporte público. | | |
| Beneficiarios Potenciales | Sector empresarial dedicado al cuidado infantil Padres y madres trabajadoras Población infantil ourensana | Resultados esperados | Incremento del número de guarderías Incremento del número de residentes en la provincia Incremento de población en el ámbito rural |
| Plazo de ejecución | Largo plazo | | |

Fuente: elaboración propia.

Tabla 89. Implementación de programas de educación cívica.

| E2.2 Implementación de programas de educación cívica | | | |
|--|---|----------------------|--|
| Eje Principal E2 | Área promotora | Objetivo Estratégico | Otras Áreas Implicadas |
| Fomento de la educación cívica | Bienestar: Fomento de empleo, igualdad y asuntos sociales. | EZA | Administración general. Infraestructuras. Cultura y deporte. |
| Otros Actores Implicados | Asociaciones Vecinales, área de Asuntos Sociales, Sanidad, Igualdad, Juventud y Voluntariado del ayuntamiento, Consellería de Asuntos Sociales de la Xunta, centros educativos. | | |
| Relación con el DAFO | Conservación de valores naturales y bajos niveles de contaminación. | | |
| Retos | Fomentar el crecimiento demográfico de la provincia y su identidad. Preservar como características de la provincia, su calidad de vida y la tranquilidad. | | |
| Objetivo estratégico | EZA. Creación de las condiciones adecuadas para la conservación demográfica y la atracción de población joven (servicios asistenciales, comunicaciones, conciliación y atención a la tercera edad). | | |
| Descripción de la Acción | Promoción y fomento de la educación cívica, que ayude a mitigar los problemas de limpieza, de respeto por lo público, ruidos y conservación del hábitat, derivados todos ellos de conductas incívicas por parte de la ciudadanía, siendo el control y la sanción parte necesaria para la configuración de esta actuación. | | |
| Indicadores de Seguimiento | N.º de perceptores de cursos de educación cívica, n.º de quejas por ruido, n.º de incendios accidentales debido a actuaciones poco cívicas, n.º de trabajadores de limpieza y mantenimiento de la vía pública. | | |
| Beneficiarios Potenciales | Población general Ciudadanos afectados por la contaminación acústica | Resultados esperados | Limpieza óptima de la vía pública Descenso del n.º de quejas por ruido Reducción del n.º de incendios accidentales |
| Plazo de ejecución | Corto plazo | | |

Fuente: elaboración propia.

Tabla 90. Plan de mejora de la asistencia a la tercera edad

| E2.3 Plan de mejora de la asistencia a la tercera edad | | | |
|--|---|----------------------|---|
| Eje Principal E2 | Área promotora | Objetivo Estratégico | Otras Áreas Implicadas |
| Fomento de la educación cívica | Bienestar: Fomento de empleo, igualdad y asuntos sociales. | E2A | Administración general. Infraestructuras. Cultura y deporte. |
| Otros Actores Implicados | Asociaciones Vecinales, área de Asuntos Sociales, Sanidad, Igualdad, Juventud y Voluntariado del ayuntamiento, Consellería de Asuntos Sociales de la Xunta, centros educativos. | | |
| Relación con el DAFO | Carencia de residencias para la tercera edad que suplan la demanda que indica la pirámide poblacional. | | |
| Retos | Fomentar la habitabilidad y el asentamiento humano de la provincia. | | |
| Objetivo estratégico | E2A. Creación de las condiciones adecuadas para la conservación demográfica y la atracción de población joven (servicios de limpieza, conciliación y atención a la tercera edad). | | |
| Descripción de la Acción | Mejora de la asistencia a la tercera edad a través de medidas como: creación y promoción de puestos de trabajo como cuidadores, creación de un FP de especialista en cuidados a la tercera edad y mejora de la asistencia a domicilio así como en relación a la movilidad. Incentivar la figura del asistente social rural. | | |
| Indicadores de Seguimiento | N.º de matriculados en cursos de atención a la tercera edad, n.º de puestos de trabajo orientados al cuidado de personas de la tercera edad, n.º de perceptores de asistencia a domicilio. | | |
| Beneficiarios Potenciales | Sector de población de la tercera edad Sector empresarial dedicado al cuidado de personas de la tercera edad | Resultados esperados | Atención óptima a población envejecida Aumento de puestos de trabajo como especialista cuidador de personas mayores Suplir la demanda de cuidados a la tercera edad |
| Plazo de ejecución | Medio plazo | | |

Fuente: elaboración propia.

Tabla 91. Plan de mejora de la provisión de transporte público

| E2.4 Plan de mejora de la provisión de transporte público | | | |
|---|--|----------------------|---|
| Eje Principal E2 | Área promotora | Objetivo Estratégico | Otras Áreas Implicadas |
| Mejora del servicio de transporte público | Infraestructuras | E2B | Administración general. |
| Otros Actores Implicados | Empresas que llevan a cabo la provisión de servicio de transporte público, área de Transporte y Movilidad, Sistemas de Información y Transparencia del ayuntamiento, Consellería de Infraestructuras y Movilidad de la Xunta, centros educativos. | | |
| Relación con el DAFO | Deficiente servicio de transporte público, tanto en el trazado de las líneas como en la frecuencia de estas. | | |
| Retos | Fomentar el crecimiento demográfico de la provincia. | | |
| Objetivo estratégico | E2B. Optimizar las comunicaciones a través de transporte público de modo que facilite residir en la provincia | | |
| Descripción de la Acción | Mejora de la provisión del servicio de transporte público: revisando y mejorando el trazado de las líneas de comunicación, incrementando la frecuencia y reduciendo los tiempos de llegada al puesto de trabajo o al centro educativo en el caso del transporte escolar especialmente en el ámbito rural. Siendo la cooperación inter municipal un elemento importante en este ámbito. | | |
| Indicadores de Seguimiento | N.º usuarios de transporte público, frecuencia de las líneas, n.º de pensionistas, n.º de escolares usuarios de transporte público, n.º de usuarios de parking en los centros urbanos y empresariales, indicadores de emisiones de CO ₂ . | | |
| Beneficiarios Potenciales | Escolares Trabajadores susceptibles de trasladarse al centro de trabajo Población general Turistas | Resultados esperados | Reducción de los tiempos de llegada Reducción de emisiones de CO2 Mejora de las comunicaciones entre rural y urbano Aumento de la población en las áreas rurales |
| Plazo de ejecución | Medio plazo | | |

Fuente: elaboración propia.

Tabla 92. Plan de fomento de actividades culturales y deportivas

| E2.5 Plan de fomento de actividades culturales y deportivas | | | |
|---|--|----------------------|---|
| Eje Principal E2 | Área promotora | Objetivo Estratégico | Otras Áreas Implicadas |
| Fomento de actividades culturales y deportivas | Cultura y deporte | E2C | Administración general. Bienestar: Fomento de empleo, igualdad y asuntos sociales. Infraestructuras. |
| Otros Actores Implicados | Empresas dedicadas al sector turístico, Promoción económica, Recursos europeos, Formación ocupacional, Turismo y Termalismo y Cooperación institucional del ayuntamiento, Consellería de Cultura y Turismo de la Xunta, centros educativos, Asociaciones vecinales, centros sociales y culturales. | | |
| Relación con el DAFO | Escasez de actividades socioculturales y deportivas. | | |
| Retos | Fomentar la salud y mitigar el envejecimiento poblacional evitando la fuga de población joven. | | |
| Objetivo estratégico | E2C. El desarrollo cultural y deportivo como instrumento para mejorar las condiciones de vida | | |
| Descripción de la Acción | Mejora de la provisión actividades tanto culturales como deportivas, mayor información y promoción de estas y mayor acceso a los espacios públicos para su desempeño. Con esto se pretende mejorar la calidad de vida, evitar la fuga de la población joven y atraer una mayor afluencia turística mediante el desarrollo de actividades complementarias, ello contribuiría al crecimiento y la sostenibilidad sociodemográfica de la provincia. | | |
| Indicadores de Seguimiento | N.º individuos de la tercera edad usuarios de actividades culturales, n.º individuos de la tercera edad usuarios de actividades deportivas, n.º de individuos jóvenes usuarios de actividades culturales, n.º de individuos jóvenes usuarios de actividades deportivas, n.º de turistas usuarios de actividades culturales y/o deportivas, n.º de trabajadores dedicados a cuidados a la tercera edad. | | |
| Beneficiarios Potenciales | Ciudadanos de la tercera edad Ciudadanos jóvenes Población general Turistas Sector empresarial dedicado al desarrollo de actividades culturales y deportivas | Resultados esperados | Aumento el nivel deportivo de la provincia Reducción de necesidad de cuidadores Aumento y fijación de la población joven Aumento de la afluencia turística Incremento de puestos de trabajo Mejora de la calidad de vida |
| Plazo de ejecución | Corto plazo | | |

Fuente: elaboración propia.

Tabla 93. Creación y puesta en marcha de un campus de FP (Formación Profesional)

| E2.6 Creación y puesta en marcha de un campus de FP (Formación Profesional) | | | |
|---|--|----------------------|---|
| Eje Principal E2 | Área promotora | Objetivo Estratégico | Otras Áreas Implicadas |
| Fomento de actividades culturales y deportivas | Cultura y deporte | E2A | Educación. Bienestar: Fomento de empleo, igualdad y asuntos sociales. Infraestructuras. |
| Otros Actores Implicados | Empresas dedicadas al sector educativo, Sector empresarial, área de Servicios generales, Promoción económica, Recursos europeos, Formación ocupacional, Turismo y Termalismo, Consellería de Cultura y Turismo de la Xunta, Consellería de Educación, Universidad y Formación Profesional de la Xunta. | | |
| Relación con el DAFO | Escasez de actividades socioculturales y deportivas. | | |
| Retos | Mitigar el envejecimiento poblacional evitando la fuga de población joven. Aumentar la oferta de capital humano de la provincia. | | |
| Objetivo estratégico | E2C. El desarrollo cultural y deportivo como instrumento para mejorar las condiciones de vida | | |
| Descripción de la Acción | Creación de un campus donde se impartan diferentes ciclos de Formación Profesional en base a las necesidades demandadas tanto por la población como la estructura socioeconómica ourensana. Esto contribuirá a la adecuación de la oferta formativa, al incremento de la calidad educativa, y al crecimiento sociodemográfico de la provincia (reduciendo la fuga de población joven que se va a estudiar a otros territorios y formando la cualificación en aquellas profesiones más demandadas). | | |
| Indicadores de Seguimiento | N.º matriculados en FP en Ourense, n.º estudiantes que realizan prácticas profesionales dentro de la provincia de Ourense, n.º de empresas ourensanas con las que se establece convenio de prácticas de FP, n.º total de empresas con las que se establece convenio de prácticas de FP, n.º de alumnos que se convierten en trabajadores de las empresas en las que realizaron prácticas, n.º de ourensanos que estudian fuera de la provincia. | | |
| Beneficiarios Potenciales | Ciudadanos jóvenes Sector empresarial Empresas dedicadas al sector educativo | Resultados esperados | Aumento de la población joven residente en la provincia Aumento de la oferta de jóvenes cualificados en FP en las profesiones demandadas en la provincia Mejora de la oferta y calidad educativa Mayor explotación y promoción del talento ourensano |
| Plazo de ejecución | Corto plazo | | |

Fuente: elaboración propia.

Tabla 94. **Mejora de la conectividad a Internet**

| E2.7 Mejora de la conectividad a Internet | | | |
|---|---|----------------------|---|
| Eje Principal E2 | Área promotora | Objetivo Estratégico | Otras Áreas Implicadas |
| Optimización de las telecomunicaciones | Infraestructuras | E2D | Administración general. |
| Otros Actores Implicados | Empresas que llevan a cabo la provisión de servicio de telecomunicaciones, área de Transporte y Movilidad, Sistemas de Información y Transparencia del ayuntamiento, Consellería de Infraestructuras y Movilidad de la Xunta. | | |
| Relación con el DAFO | Deficiente conectividad a Internet. | | |
| Retos | Impulsar la actividad económica y la generación de empleo a través de la innovación y la conectividad. | | |
| Objetivo estratégico | E2D. La conectividad a Internet como instrumento esencial de comunicación | | |
| Descripción de la Acción | Mejorar la provisión del servicio de telecomunicaciones como pilar de la conectividad y las relaciones comerciales dentro y fuera de la provincia. Para con ello, mitigar el aislamiento y abandono de las zonas rurales, siendo la Diputación el instrumento más adecuado para atender y dirigir esta actuación en colaboración con los Ayuntamientos. | | |
| Indicadores de Seguimiento | N.º de torres de telecomunicación, n.º de pueblos sin líneas de conexión a Internet, n.º de habitantes sin líneas de conexión a Internet, n.º de empresas que invierten en TIC, n.º de empresas con relaciones comerciales en el exterior de la provincia. | | |
| Beneficiarios Potenciales | Empresas con relaciones comerciales en el exterior Empresas ubicadas en zonas rurales aisladas Población general Empresas de promoción turística | Resultados esperados | Incremento de las relaciones comerciales con el exterior Aumento de la renta per cápita Mejora de las comunicaciones entre rural y urbano Incremento de las actividades económicas en el medio rural Aumento de la población en las áreas rurales |
| Plazo de ejecución | Medio plazo | | |

Fuente: elaboración propia.

Tabla 95. Plan de rehabilitación de infraestructuras de movilidad

| E3.1 Plan de rehabilitación de infraestructuras de movilidad | | | |
|--|---|----------------------|--|
| Eje Principal E3 | Área promotora | Objetivo Estratégico | Otras Áreas Implicadas |
| Rehabilitación de infraestructuras de movilidad | Infraestructuras | E3A | Administración general. Medio Ambiente. Medio Rural. |
| Otros Actores Implicados | Empresas concesionarias que desempeñan labor de obra y mantenimiento de infraestructuras de movilidad, área de Transporte y Movilidad, Sistemas de Información y Transparencia del ayuntamiento, Consellería de Infraestructuras y Movilidad de la Xunta. | | |
| Relación con el DAFO | Deterioro de Infraestructuras y espacios de interés turístico. | | |
| Retos | Cohesionar el territorio y sus municipios, aunando esfuerzos y proyectos de interés supramunicipal. | | |
| Objetivo estratégico | E3A. Desarrollo y mejora de la comunicación | | |
| Descripción de la Acción | Rehabilitar el trazado de carreteras y creación de nuevas conexiones que reduzcan las distancias. Para con ello, reducir el aislamiento de importantes zonas rurales, favorecer las relaciones comerciales tanto dentro como fuera de la provincia, y estimular la afluencia turística haciendo los puntos de interés más accesibles. | | |
| Indicadores de Seguimiento | N.º de autovías, n.º de pueblos sin conexión a una autovía, n.º de empresas con relaciones comerciales en el exterior de la provincia, n.º de turistas, n.º de visitantes por punto de interés turístico, n.º de residentes en el medio rural, n.º de empresas que desempeñan actividades en el sector primario. | | |
| Beneficiarios Potenciales | Empresas con relaciones comerciales en el exterior Empresas ubicadas en zonas rurales aisladas Población residente en el rural Empresas de promoción turística Turistas | Resultados esperados | Incremento de las relaciones comerciales con el exterior Mejora de las comunicaciones entre rural y urbano Incremento de las actividades económicas en el medio rural Aumento de la población en las áreas rurales Incremento de la afluencia turística Reducir el coste en la prestación de los servicios públicos |
| Plazo de ejecución | Largo plazo | | |

Fuente: elaboración propia.

Tabla 96. Plan de rehabilitación del patrimonio y los espacios naturales

| E3.2 Plan de rehabilitación del patrimonio y los espacios naturales | | | |
|---|--|----------------------|--|
| Eje Principal E3 | Área promotora | Objetivo Estratégico | Otras Áreas Implicadas |
| Rehabilitación de los espacios patrimoniales y naturales | Infraestructuras | E3B | Cultura y deporte. Medio Ambiente |
| Otros Actores Implicados | Empresas que desempeñan labor de obra y mantenimiento de infraestructuras, oficina de Turismo de Ourense, área de Servicios generales, Promoción económica, Recursos Europeos, Formación ocupacional, Turismo y Termalismo y Cooperación institucional del ayuntamiento, Consellería de Cultura y Turismo de la Xunta, empresas que desempeña actividades económicas en el sector turístico. | | |
| Relación con el DAFO | Deterioro de Infraestructuras y espacios de interés turístico. | | |
| Retos | Cohesionar el territorio y sus municipios, aunando esfuerzos y proyectos de interés supramunicipal. Ser una provincia turística de referencia. | | |
| Objetivo estratégico | E3B. Rehabilitación de los espacios de interés turístico como reclamo e incentivo del sector. | | |
| Descripción de la Acción | Rehabilitación de espacios naturales y patrimoniales, de modo que: se mejoren los accesos, se acondicionen los puntos de interés turístico y se desarrollen actividades entorno a estos. Estas acciones propiciarán la configuración de la imagen de Ourense como punto turístico de referencia, aprovechando las grandes potencialidades puestas de relieve a través del diagnóstico territorial. | | |
| Indicadores de Seguimiento | N.º de espacios rehabilitados, n.º de actividades culturales y/o deportivas vinculadas a los espacios de interés turístico, n.º de centros culturales, n.º de turistas, n.º de visitantes por punto de interés turístico, n.º de empresas que desempeñan actividades en el sector turístico. | | |
| Beneficiarios Potenciales | Empresas que desarrollan su actividad económica vinculada al sector turístico Turistas Centros culturales Empresas que desempeñan labores de obra y rehabilitación | Resultados esperados | Incremento de las actividades económicas relacionadas con el sector turístico Incremento de la afluencia turística Incremento de los puestos de trabajo relacionadas con el sector turístico |
| Plazo de ejecución | Largo plazo | | |

Fuente: elaboración propia.

Tabla 97. Plan de promoción turística

| E3.3 Plan de promoción turística | | | |
|--|--|----------------------|--|
| Eje Principal E3 | Área promotora | Objetivo Estratégico | Otras Áreas Implicadas |
| Promoción del sector turístico | Infraestructuras | E3C | Administración general. Medio Ambiente |
| Otros Actores Implicados | Empresas de promoción turística, oficina de Turismo de Ourense, área de Servicios generales, Promoción económica, Recursos Europeos, Formación ocupacional, Turismo y Termalismo y Cooperación institucional del ayuntamiento, Consellería de Cultura y Turismo de la Xunta, FITUR. | | |
| Relación con el DAFO | Carencia de puntos de información turística y escasa comunicación entre estos. | | |
| Poca promoción y proyección de la provincia en el exterior. | Cohesionar el territorio y sus municipios, aunando esfuerzos y proyectos de interés supramunicipal. | | |
| Retos | Cohesionar el territorio y sus municipios, aunando esfuerzos y proyectos de interés supramunicipal. | | |
| Objetivo estratégico | E3C. Generar una red de información y promoción turística reconocida en el exterior: hostelería, comercio y turismo. | | |
| Descripción de la Acción | Crear una red de puntos de información turística que potencie la figura de la provincia de Ourense como un territorio con una gran riqueza natural, patrimonial, cultural, termal y gastronómica; siendo el <i>marketing</i> territorial factor clave de esta promoción a través de: participación en ferias y eventos que estimulen su proyección exterior, campañas publicitarias, muestras culturales y demostraciones gastronómicas. | | |
| Indicadores de seguimiento | No de ferias y eventos de promoción turística/cultural, no de empresas que desempeñan actividades en el sector turístico, no de turistas gallegos en Ourense, no de turistas no gallegos en Ourense, no de visitantes por punto de interés turístico. | | |
| Beneficiarios potenciales | Empresas que desempeñan actividades económicas relacionadas con el sector turístico Trabajadores vinculados al sector turístico Empresas del sector servicios Turistas | Resultados esperados | Incremento del número de turistas Incremento de las actividades económicas relacionadas con el sector turístico Incremento de los puestos de trabajo relacionadas con el sector turístico Incremento de las actividades económicas relacionadas con el sector servicios |
| Plazo de ejecución | Medio plazo | | |

Fuente: elaboración propia.

Tabla 98. Creación de la Asociación Ourensanos por el Mundo

| E3.4 Creación de la Asociación Ourensanos por el Mundo (AOM) | | | |
|--|--|----------------------|--|
| Eje Principal E3 | Área promotora | Objetivo Estratégico | Otras Áreas Implicadas |
| Asociación de Ourensanos por el Mundo | Cultura y deporte | E3C | Administración general. Bienestar: Fomento de empleo, igualdad y asuntos sociales. |
| Otros Actores Implicados | Empresas de promoción turística, oficina de Turismo de Ourense, asociaciones culturales, área de Servicios generales, Promoción económica, Recursos Europeos, Secretaría de Emigración, Turismo y Termalismo y Cooperación institucional del ayuntamiento, Consellería de Cultura y Turismo de la Xunta, ACORÁN (Asociación Galega de Emigrantes Retornados). | | |
| Relación con el DAFO | Poca promoción y proyección de la provincia en el exterior. | | |
| Retos | Cohesionar el territorio y sus municipios, aunando esfuerzos y proyectos de interés supramunicipal. | | |
| Objetivo estratégico | E3C. Generar una red de información y promoción turística reconocida en el exterior: hostelería, comercio y turismo. | | |
| Descripción de la Acción | Crear una red internacional que sirva de soporte y asesoramiento a los ciudadanos ourensanos residentes en otros territorios para facilitar acceso a servicios o trámites con las distintas administraciones. Además, esta asociación favorecerá las sinergias y relaciones comerciales entre profesionales a nivel internacional, de modo que se incentive el desarrollo económico y la proyección exterior de las iniciativas culturales y empresariales ourensanas. | | |
| Indicadores de Seguimiento | N.º de empresas que operan fuera del territorio, n.º ourensanos residentes fuera de la provincia de Ourense, n.º de afiliados a la Asociación Ourensanos por el Mundo (AOM), n.º de actividades impulsadas por la AOM. | | |
| Beneficiarios potenciales | Empresas con actividad económica fuera de la provincia Ourensanos residentes fuera de la provincia Empresas cuya actividad está vinculada a la promoción y proyección exterior de la provincia | Resultados esperados | Incremento de relaciones económicas internacionales Incremento de nº de puestos de trabajo Incentivos al retorno de los ourensanos residentes fuera de la provincia Promoción exterior de las bondades del territorio ourensano |
| Plazo de ejecución | Medio plazo | | |

Fuente: elaboración propia.

Tabla 99. Plan de fomento de la actividad deportiva y de la salud

| E3.5 Plan de fomento de la actividad deportiva y de la salud | | | |
|--|--|----------------------|--|
| Eje Principal E3 | Área promotora | Objetivo Estratégico | Otras Áreas Implicadas |
| Fomento de la actividad deportiva | Cultura y Deporte | E3D | Bienestar: Fomento de empleo, igualdad y asuntos sociales. Medio ambiente |
| Otros Actores Implicados | Empresas que desempeñan labor de obra y mantenimiento de infraestructuras, Clubes deportivos, Federaciones deportivas, área de Deporte del ayuntamiento, Fundación Deporte Galego, Centro Galego de Tecnificación Deportiva (CGTD), Deportistas Galegos de Alto Nivel (DGAN), Secretaría Xeral para o Deporte de la Xunta. | | |
| Relación con el DAFO | Carencia de actividades culturales y deportivas complementarias que sirvan de reclamo turístico. | | |
| Retos | Cohesionar el territorio y sus municipios, aunando esfuerzos y proyectos de interés supramunicipal. | | |
| Objetivo estratégico | E3D. Rehabilitación y fomento del deporte como actividad complementaria de atracción turística. | | |
| Descripción de la Acción | Rehabilitación de las infraestructuras deportivas, así como fomento del desarrollo de actividades deportivas como incentivo a la mejora de la calidad de vida de la población ourensana y como complemento a la oferta turística de modo que sirva de reclamo para dinamizar el sector, iniciativas como el centro de alto rendimiento en el Laias (CERLA) o la potenciación del turismo de montaña, jugarán un papel importante (incluye acción E25). | | |
| Indicadores de Seguimiento | N.º de centros de actividad deportiva, n.º de clubes deportivos, n.º de empresas del sector turístico que ofertan actividades deportivas, n.º de turistas usuarios de actividades deportivas, n.º de deportistas federados. | | |
| Beneficiarios potenciales | Empresas del sector turístico Clubes deportivos Deportistas de alto nivel Población general Turistas | Resultados esperados | Incremento de las empresas del sector turístico Incremento del nº de clubes deportivos Incremento de la calidad de los deportistas de alto nivel Incremento de la afluencia turística Incremento de los puestos de trabajo relacionadas con el sector turístico Aumentar el nivel deportivo de la provincia |
| Plazo de ejecución | Medio plazo | | |

Fuente: elaboración propia.

Tabla 100. **Implementación de medidas Administración eficaz**

| E4.1 Implementación de medidas en pro de una administración que responda a los intereses de la ciudadanía | | | |
|---|--|----------------------|--|
| Eje Principal E4 | Área promotora | Objetivo Estratégico | Otras Áreas Implicadas |
| Instituciones públicas que respondan a los intereses de la ciudadanía | Administración General | E4A | Bienestar: Fomento de empleo, igualdad y asuntos sociales. Presidencia |
| Otros Actores Implicados | Área de Participación ciudadana y área de Sistemas de Información y Transparencia del ayuntamiento, Consellería de Economía, Empleo e Industria de la Xunta, empresas dedicadas al sector de las TIC y especialistas en e-government. | | |
| Relación con el DAFO | La complejidad de los trámites burocráticos. | | |
| Obstáculos al desarrollo de nuevas actividades económicas. | Cohesionar el territorio y sus municipios, aunando esfuerzos y proyectos de interés supramunicipal. | | |
| Retos | Cohesionar el territorio y sus municipios, aunando esfuerzos y proyectos de interés supramunicipal. Diseñar una administración local sostenible. | | |
| Objetivo estratégico | E4A. Impulsar y fomentar una administración más ágil y servicial en la relación con sus ciudadanos | | |
| Descripción de la Acción | Promover relaciones más fluidas con la administración, reducción de trámites burocráticos y de medidas que obstaculicen el desempeño de actividades culturales y económicas; establecer mecanismos de retroalimentación que permitan recoger el feedback de los ciudadanos al respecto de las políticas públicas implementadas. Ejercer una política activa en términos de comunicación e información pública. | | |
| Indicadores de Seguimiento | N.º de quejas emitidas por los ciudadanos, n.º de solicitudes atendidas, n.º de empleados dedicados a la atención al ciudadano. | | |
| Beneficiarios potenciales | Emprendedores Asociaciones culturales y deportivas Población general | Resultados esperados | Incremento de la confianza de los ciudadanos en las instituciones Fomento de la colaboración supramunicipal Incremento de actividades culturales y deportivas Incremento del emprendimiento |
| Plazo de ejecución | Corto plazo | | |

Fuente: elaboración propia.

Tabla 101. Implementación de medidas Administración transparente

| E4.2 Implementación de medidas que obren en pro de instituciones públicas transparentes y accesibles | | | |
|--|--|----------------------|--|
| Eje Principal E4 | Área promotora | Objetivo Estratégico | Otras Áreas Implicadas |
| Instituciones públicas transparentes y accesibles | Administración General | E4B | Hacienda Presidencia |
| Otros Actores Implicados | Área de Participación ciudadana y área de Sistemas de Información y Transparencia del ayuntamiento, Consellería de Economía, Empleo e Industria de la Xunta, empresas dedicadas al sector de las TIC y especialistas en e-government. | | |
| Relación con el DAFO | La falta de información y asesoramiento por parte de la administración. | | |
| Retos | Cohesionar el territorio y sus municipios, aunando esfuerzos y proyectos de interés supramunicipal. | | |
| Objetivo estratégico | E4B. Impulsar instituciones transparentes y accesibles que informen y asesoren a la ciudadanía. | | |
| Descripción de la Acción | Fomentar la transparencia, accesibilidad e información de las instituciones públicas: a través del empleo de TIC tanto para facilitar el acceso a la administración como para difundir información, estableciendo puntos de información y asesoría para el ciudadano, promoviendo cursos de formación para el empleo de TIC vinculado a trámites con la administración sobre todo dirigido a personas de mayor edad. | | |
| Indicadores de Seguimiento | Nº usuarios de aplicaciones para resolver trámites con la administración pública, nº total de usuarios de actividades culturales y/o deportivas, nº de perceptores de formación en e-government, nº de visitantes en puntos de información y atención al ciudadano, nº de quejas emitidas por los ciudadanos. | | |
| Beneficiarios potenciales | Ciudadanos de la tercera edad Emprendedores Asociaciones Población general | Resultados esperados | Incremento de la confianza de los ciudadanos en las instituciones Aumento del nº de asociaciones culturales Incremento del emprendimiento Aumento de la calidad de vida |
| Plazo de ejecución | Corto plazo | | |

Fuente: elaboración propia.

Tabla 102. **Plan estratégico de gestión eficiente y conocimiento del medio**

| E4.3 Plan estratégico de gestión eficiente | | | |
|---|---|----------------------|---|
| Eje Principal E4 | Área promotora | Objetivo Estratégico | Otras Áreas Implicadas |
| Gestión eficiente de los recursos públicos | Hacienda | E4C | Bienestar: Fomento de empleo, igualdad y asuntos sociales. Administración General. |
| Otros Actores Implicados | Área de Participación ciudadana, área de Hacienda y área de Sistemas de Información y Transparencia del ayuntamiento, Consellería de Economía, Empleo e Industria de la Xunta, empresas dedicadas al sector de las TIC y especialistas en e-government. | | |
| Relación con el DAFO | Gestión eficiente de los recursos públicos. | | |
| Retos | Apoyar la gestión de los municipios, las acciones e iniciativas locales, con pleno respeto a la autonomía municipal. | | |
| Objetivo estratégico | E4C. Afianzar una administración que contribuya al crecimiento y desarrollo de su tejido productivo | | |
| Descripción de la Acción | Desarrollar una gestión eficiente de los recursos públicos basada en el conocimiento de las necesidades de la provincia. Para ello se establecen mecanismos periódicos para conocer los problemas y demandas de la ciudadanía, se implementan medidas de transparencia, promoción y explotación de los recursos endógenos y se implementan presupuestos participativos para que una parte del presupuesto se pueda destinar a necesidades inmediatas de la provincia. | | |
| Indicadores de Seguimiento | Nº acciones encaminadas a cubrir necesidades de los ciudadanos, nº de demandas cubiertas a través de presupuesto participativo, nº de ciudadanos participantes en convocatoria de presupuesto participativo, nº de empresas receptoras de ayudas para el desarrollo de actividades económicas. | | |
| Beneficiarios potenciales | Emprendedores Población general | Resultados esperados | Aumento del emprendimiento Reducción de la mortalidad empresarial Incremento de la calidad de vida Reducción del número de quejas de los ciudadanos Incremento de la confianza de los ciudadanos en las instituciones |
| Plazo de ejecución | Medio plazo | | |

Fuente: elaboración propia.

Tabla 103. Programa de promoción de la Ourensanía

| E4.4 Programa de promoción de la Ourensanía | | | |
|---|---|----------------------|---|
| Eje Principal E4 | Área promotora | Objetivo Estratégico | Otras Áreas Implicadas |
| Promoción de la Ourensanía | Cultura y Deporte | E4D | Bienestar: Fomento de empleo, igualdad y asuntos sociales. Administración General. |
| Otros Actores Implicados | Asociaciones vecinales, asociaciones culturales, empresas de promoción turística, área de Participación ciudadana, área de Cultura y Educación y área de Sistemas de Información y Transparencia del ayuntamiento, Consellería de Cultura y Turismo de la Xunta, empresas dedicadas al sector de las TIC y especialistas en e-government. | | |
| Relación con el DAFO | Arraigo de la Ourensanía en la administración. | | |
| Retos | Cohesionar el territorio y sus municipios, aunando esfuerzos y proyectos de interés supramunicipal. | | |
| Objetivo estratégico | E4D. Promocionar una administración que fomente la identidad colectiva de la provincia: Ourensanía | | |
| Descripción de la Acción | Fomentar la cohesión del territorio y promover la tradición y el sentimiento de identidad colectiva de los ciudadanos de la provincia a través de la promoción de actividades colectivas que reúnan a ciudadanos de todas las edades, estimulando el asociacionismo e impulsando la festividades tradicionales. | | |
| Indicadores de Seguimiento | Nº de festividades tradicionales, nº de turistas atraídos por las festividades tradicionales, nº de asociaciones, nº de individuos vinculados a alguna asociación. | | |
| Beneficiarios potenciales | Empresas dedicadas al sector turístico Asociaciones Población general Turistas | Resultados esperados | Incremento de las empresas del sector turístico Incremento de la afluencia turística Aumento del nº de asociaciones Aumento de la cohesión social Ponderar los recursos endógenos de la provincia |
| Plazo de ejecución | Corto plazo | | |

Fuente: elaboración propia.

3. Mecanismos de evaluación y control

Los mecanismos de evaluación y control son un factor capital en la consecución de los objetivos propuestos, siendo esta una fase cuyo objetivo es asegurar que las medidas llevadas a cabo se ajusten a las planificadas. Reducir la diferencia entre lo previsto y lo ejecutado. Para ello tendrán en cuenta los objetivos que se quieren conseguir, la medición de resultados, el diagnóstico del status quo y las acciones correctoras oportunas. Por esto, el proceso de evaluación se plantea en 3 fases:

1. Fase preliminar: en la que se identifican los objetivos estratégicos.
2. Evaluación: medición de resultados y diagnóstico del status quo.
3. Control: acciones correctoras.

A través de la evaluación se identificarán las debilidades y fortalezas surgidas de la aplicación del plan diseñado, es decir, qué medidas y actuaciones han sido más o menos exitosas en la consecución de los objetivos estratégicos. Estos mecanismos proporcionan una herramienta de revisión y mejora de la eficiencia de la estrategia y sirven como punto de inflexión para la planificación del siguiente ciclo (Tabla 104). Por lo tanto el apartado de indicadores de seguimiento recogido en las fichas del plan de acción se configura como el instrumental para la evaluación y control perseguido. Debiendo diferenciar 3 tipos de control:

1. Control preventivo: medidas preventivas que anticipan los posibles problemas que puedan surgir.
2. Control concurrente: se ejecuta a través de la supervisión directa mientras las actuaciones se están desarrollando. Son el tipo de mecanismo más común, y permiten correcciones en las actuaciones antes de sufrir perjuicios irreversibles.
3. Control de retroalimentación: se ejecuta una vez que la actividad ha finalizado, lo que no permite correcciones inmediatas, sino evaluar el éxito final de las medidas implantadas y mejorar actuaciones futuras.

Además, habrá que prestar especial atención al diagnóstico, que permitirá conocer:

- Los puntos fuertes: actuaciones o medidas merecedoras de continuidad.
- Los puntos débiles: aspectos de las actuaciones que requieren de corrección para una operatividad óptima.
- Las medidas no relevantes: actuaciones que no han obtenido resultados significativos, que no son útiles para la consecución de los objetivos estratégicos, lo que indica que se ha de prescindir de ellas en ciclos futuros.

A continuación se desarrolla el esquema de los mecanismos e instrumentos de evaluación y control que se incorporan en el presente Plan Estratégico:

1. Mecanismos de control preventivo (MCP):

- **MCP1.** Códigos éticos: incorporados a todas las instituciones, asociaciones, entidades, empresas, centros educativos, culturales y deportivos impulsados a través del plan.
- **MCP2.** Códigos de buen gobierno: incorporados a todos los organismos vinculados al presente plan estratégico.
- **MCP3.** Sistema de gestión integral (SGI) y estructura organizativa: que aseguren el funcionamiento operativo asegurando la consecución de los objetivos estratégicos establecidos.

2. Mecanismos de control concurrente (MCC):

- **MCC1.** Indicadores de seguimiento: la actualización periódica y constante de los indicadores de seguimiento permite obtener información sólida y crucial para el conocimiento del real desempeño de las actuaciones llevadas a cabo, su nivel de efectividad y su capacidad de mejora.
- **MCC2.** Auditorías e informes de evaluación: la elaboración periódica de informes de evaluación permite un seguimiento periódico de las acciones desarrolladas para hacer las correcciones precisas en caso de ser requeridas.

- **MCC3.** Incorporar personal cualificado de control: se trata de la incorporación de personal especializado que desempeñe su labor elaborando los informes de evaluación correspondientes y recabe la información precisa de los indicadores de seguimiento y aúne recursos de diversas instituciones.

3. Control de retroalimentación (MCR):

- **MCR1.** Tanto los indicadores de seguimiento como los informes de evaluación contribuyen a un informe final de evaluación, que no permite interferencias ni correcciones en el trascurso de la ejecución de las medidas implementadas a través del plan estratégico, pero aporta información fundamental sobre las actuaciones más exitosas, las modificaciones necesarias y las medidas irrelevantes para guiar un plan futuro.

Tabla 104. Esquema Mecanismos e Instrumentos de evaluación y control

| MECANISMOS | | INSTRUMENTOS | |
|------------|--|--------------|---|
| COD. | NOMBRE | COD. | NOMBRE |
| MCP | Mecanismos de Control Preventivo | MCP1 | Códigos éticos |
| | | MCP2 | Códigos de buen gobierno |
| | | MCP3 | Sistema de gestión integral y estructura organizativa |
| MCC | Mecanismos de Control Concurrente | MCC1 | Indicadores de seguimiento |
| | | MCC2 | Auditorías e informes de evaluación |
| | | MCC3 | Incorporación de personal cualificado de control |
| MCR | Mecanismos de Control de Retroalimentación | MCR1 | Informe final de evaluación |

Fuente: elaboración propia.

Para una mayor claridad, se diseñaron 7 fichas, una por cada instrumento de evaluación y control (tres para los instrumentos de control preventivo; tres ligados al control concurrente; y uno que identifica el control de retroalimentación).

Cada ficha, contiene información del objetivo que persigue, los valores a los que responde, la descripción de la acción, los resultados esperados de dicha acción y la

fase en la que se aplica. De este modo, se observa de forma concisa y específica la información pertinente vinculada a cada instrumento de evaluación y control.

Además, se integra a continuación un inventario de los indicadores de seguimiento agrupados por ejes (Tabla 112). La selección de los indicadores se ha hecho de modo que los datos que proporcionen sean cuantificables y de fácil acceso a través de las instituciones existentes o de los organismos impulsados por el presente plan (véase fichas del plan de acción, apartado de indicadores de seguimiento). La información proporcionada por dichos indicadores es clave tanto para la elaboración de informes de evaluación como para medir el éxito o fracaso de las políticas públicas implementadas.

La integración y combinación de los distintos instrumentos de evaluación y control en las diferentes fases es esencial para optimizar la eficacia en el tiempo y el espacio de las medidas impulsadas y propuestas dentro del PMT y que se concretan en unas determinadas acciones.

Tabla 105. **MCP1 Códigos éticos**

| MCP1 Códigos éticos | | | |
|---------------------------------|---|--------------------|------|
| MCP | Mecanismos de Control Preventivo | Código Instrumento | MCP1 |
| Objetivo | Guía de conducta profesional que dirige y mantiene unas pautas de conducta uniforme y adecuada a unos estándares definidos previamente. | | |
| Valores | Conservación de los valores naturales. Respeto por la tradición. Promoción de la identidad colectiva. | | |
| Descripción de la acción | Incorporación de códigos éticos a todas las instituciones, asociaciones, entidades, empresas, centros educativos, culturales y deportivos impulsados a través del plan. | | |
| Resultados esperados | Mantener unas directrices conductuales estables en el desarrollo de las actuaciones y defensa del buen hacer. | | |
| Fase de intervención | Previa al inicio de la ejecución de las medidas. | | |

Fuente: elaboración propia.

Tabla 106. **MCP2 Códigos de buen gobierno**

| MCP2 Códigos de buen gobierno | | | |
|---------------------------------|--|--------------------|------|
| MCP | Mecanismos de Control Preventivo | Código Instrumento | MCP2 |
| Objetivo | Regular las relaciones entre organismos y de estos con la ciudadanía, de modo que se ejecuten correctamente las líneas estratégicas y se garanticen los principios de buen gobierno (eficiencia, economía, transparencia, imparcialidad, no discriminación, diligencia y responsabilidad). | | |
| Valores | Ordenación normativa, transparencia, innovación y creatividad. Provincia integradora y accesible a todos sus habitantes. | | |
| Descripción de la acción | Incorporación de códigos de buen gobierno a todos los organismos vinculados al plan (principios de buen gobierno, régimen de incompatibilidades y retribuciones, estándares de conducta). | | |
| Resultados esperados | Mantener unas pautas de actuación que dirijan el desempeño de las medidas implementadas, al menor corte social posible. | | |
| Fase de intervención | Previa al inicio de la ejecución de las medidas. | | |

Fuente: elaboración propia.

Tabla 107. **MCP3 Sistema de gestión integral (SGI) y estructura organizativa**

| MCP3 Sistema de gestión integral (SGI) y estructura organizativa | | | |
|--|---|--------------------|------|
| MCP | Mecanismos de Control Preventivo | Código Instrumento | MCP3 |
| Objetivo | Asignación eficiente de recursos, promoción de la mejora continua de los procesos y control y prevención de posibles riesgos. | | |
| Valores | Transparencia, innovación y creatividad. Impulso del desarrollo económico de la provincia. Capacidad de innovación y de adaptación a las necesidades de la provincia. | | |
| Descripción de la acción | Establecimiento de un sistema de gestión y una estructura organizativa que asegure la operatividad y consecución de los objetivos estratégicos. | | |
| Resultados esperados | Mantener unas directrices conductuales estables en el desarrollo de las actuaciones. Cumplir los plazos fijados. | | |
| Fase de intervención | Previa al inicio de la ejecución de las medidas. | | |

Fuente: elaboración propia.

Tabla 108. **MCC1 Indicadores de seguimiento**

| MCC1 Indicadores de seguimiento | | | |
|---------------------------------|---|--------------------|------|
| MCC | Mecanismos de Control Concurrente | Código Instrumento | MCC1 |
| Objetivo | La actualización periódica y constante de los indicadores de seguimiento permite obtener información sólida y crucial para el conocimiento del real desempeño de las actuaciones llevadas a cabo, su nivel de efectividad y su capacidad de mejora. | | |
| Valores | Transparencia, innovación y creatividad. Impulso del desarrollo económico de la provincia. Capacidad de innovación y de adaptación a las necesidades de la provincia. | | |
| Descripción de la acción | Medición periódica de los indicadores de seguimiento especificados en el plan. | | |
| Resultados esperados | Controlar la efectividad de las actuaciones desarrolladas y conocer el éxito de las medidas correctoras. | | |
| Fase de intervención | Durante la ejecución de las medidas. | | |

Fuente: elaboración propia.

Tabla 109. **MCC2 Auditorías e informes de evaluación**

| MCC2 Auditorías e informes de evaluación | | | |
|--|---|--------------------|------|
| MCC | Mecanismos de Control Concurrente | Código Instrumento | MCC2 |
| Objetivo | Evaluar las actuaciones para verificar el desempeño de las actividades de acuerdo con las pautas establecidas en el código ético, en el código de buen gobierno y en el SGI; con la finalidad de garantizar el cumplimiento de los objetivos y conocer las necesidades de intervención a través de medidas correctoras. | | |
| Valores | Transparencia, innovación y creatividad. Impulso del desarrollo económico de la provincia. Capacidad de innovación y de adaptación a las necesidades de la provincia. Ordenación normativa. | | |
| Descripción de la acción | La elaboración periódica de informes de evaluación que permita hacer un seguimiento periódico de las actuaciones desarrolladas para ejecutar las correcciones precisas en caso de ser requeridas. | | |
| Resultados esperados | Asegurar el cumplimiento de las pautas establecidas y conocer el nivel de efectividad y necesidad de intervención. | | |
| Fase de intervención | Durante la ejecución de las medidas. | | |

Fuente: elaboración propia.

Tabla 110. **MCC3 Incorporación de personal cualificado de control**

| MCC3 Incorporación de personal cualificado de control | | | |
|---|---|--------------------|------|
| MCC | Mecanismos de Control Concurrente | Código Instrumento | MCC3 |
| Objetivo | Evaluar las actuaciones para verificar el desempeño de las actividades de acuerdo con las pautas establecidas en el código ético, en el código de buen gobierno y en el SGI; con la finalidad de garantizar el cumplimiento de los objetivos y conocer las necesidades de intervención a través de medidas correctoras. | | |
| Valores | Transparencia, innovación y creatividad. Impulso del desarrollo económico de la provincia. Capacidad de innovación y de adaptación a las necesidades de la provincia. Promoción externa. | | |
| Descripción de la acción | La elaboración periódica de informes de evaluación que permita hacer un seguimiento periódico de las actuaciones desarrolladas para ejecutar las correcciones precisas en caso de ser requeridas. | | |
| Resultados esperados | Asegurar el cumplimiento de las pautas establecidas y conocer el nivel de efectividad y necesidad de intervención. | | |
| Fase de intervención | Durante la ejecución de las medidas. | | |

Fuente: elaboración propia.

Tabla 111. **MCR1 Informe final de evaluación**

| MCR1 Informe final de evaluación | | | |
|----------------------------------|---|--------------------|------|
| MCR | Mecanismos de Control Concurrente | Código Instrumento | MCR1 |
| Objetivo | Mostrar de forma clara y detallada el desarrollo del plan estratégico, su efectividad, sus puntos fuertes y débiles y las acciones poco relevantes. | | |
| Valores | Conservación de los valores naturales. Respeto por la tradición. Promoción de la identidad colectiva. Transparencia, innovación y creatividad. Impulso del desarrollo económico de la provincia. Capacidad de innovación y de adaptación a las necesidades de la provincia. Promoción externa. | | |
| Descripción de la acción | Elaboración de un informe final basándonos en los indicadores de seguimiento e informes de evaluación periódicos, que no permite interferencias ni correcciones en el trascurso de la ejecución de las medidas implementadas a través del plan estratégico, pero aporta información fundamental sobre las actuaciones más exitosas, las modificaciones necesarias y las medidas irrelevantes para guiar un plan futuro. | | |
| Resultados esperados | Visualizar de forma clara el estatus quo y conocer los requerimientos para planes posteriores. | | |
| Fase de intervención | Posterior a la ejecución de las medidas. | | |

Fuente: elaboración propia.

Tabla 112. **Indicadores de seguimiento**

| MCR1 Informe final de evaluación | |
|---|--|
| E1 | |
| Nº total de empresas | |
| Nº de empresas nuevas | |
| Índice de mortalidad empresarial | |
| Nº de trabajadores por cuenta propia | |
| Nº de trabajadores por cuenta ajena | |
| Nº de empresas que operan fuera del territorio | |
| Nº de empresas que invierten en TIC | |
| Renta per cápita | |
| PIB | |
| Nº de microempresas/Pymes | |
| Nº de empresas ubicadas en espacios de coworking y/o viveros | |
| Nº de emprendedores perceptores de formación | |
| Nº de cursos ofertados | |
| Nº de profesionales adscritos a la TalentOU | |
| Nº de actividades ofertadas por TalentOU | |
| Nº de asistentes a cada actividad promovida por TalentOU | |
| Nº de empresas que desempeñan actividades en el sector primario/viveros | |
| Índice de mortalidad de empresas vinculadas al sector primario | |
| Nº residentes en el medio rural | |
| Nº de actividades impulsadas por el Observatorio Internacional del Medio Rural (OIMR) | |
| Nº de empresas que desempeñan actividades en el sector turístico | |
| Índice de mortalidad de empresas vinculadas al sector turístico | |
| Nº de visitantes por punto de interés turístico/nº pernoctaciones | |
| Nº de empresas que desempeñan actividades en el sector I+D+i | |
| Nº de empresas que invierten en TIC | |
| Índice de mortalidad de empresas que invierten en I+D+i y TIC | |

E2

Índice de natalidad

Nº de guarderías

Nº de empresas que implementan medidas de conciliación

Frecuencia de las líneas del servicio de transporte público

Nº de perceptores de cursos de educación cívica

Nº de quejas por ruido

Nº e incendios accidentales debido a actuaciones poco cívicas

Nº de trabajadores de limpieza y mantenimiento de la vía pública

Nº de matriculados en cursos de atención a la tercera edad

Nº de puestos de trabajo orientados al cuidado de personas de la tercera edad

Nº de perceptores de asistencia a domicilio

Nº de usuarios de transporte público

Nº de pensionistas

Nº de escolares usuarios de transporte público

Nº de usuarios de parking en los centros urbanos y empresariales

Indicadores de emisiones de CO2

Nº de individuos de la tercera edad usuarios de actividades culturales

Nº de individuos de la tercera edad usuarios de actividades deportivas

Nº de individuos jóvenes usuarios de actividades culturales

Nº de individuos jóvenes usuarios de actividades deportivas

Nº de turistas usuarios de actividades culturales y/o deportivas

Nº de trabajadores dedicados a cuidados a la tercera edad

Nº de matriculados en FP en Ourense

Nº de estudiantes que realizan prácticas profesionales dentro de la provincia de Ourense

Nº de empresas ourensanas con las que se establece convenio de prácticas de FP

Nº total de empresas con las que se establece convenio de prácticas de FP

Nº de alumnos que se convierten en trabajadores de las empresas en las que realizaron las prácticas

Nº de ourensanos que estudian fuera de la provincia

Nº de torres de telecomunicación

Nº de pueblos/parroquias/núcleos de población sin líneas de conexión a Internet

Nº de habitantes sin líneas de conexión a Internet

Nº de empresas con relaciones comerciales en el exterior de la provincia

E3

Nº de autovías

Nº de pueblos sin conexión a un autovía

Nº de líneas de autobús

Nº de espacios rehabilitados

Nº de actividades culturales y deportivas vinculadas a los espacios de interés turístico

Nº de centros culturales

Nº de ferias y eventos de promoción turística/cultural

Nº de turistas gallegos en Ourense

Nº de turistas no gallegos en Ourense

Nº de ourensanos residentes fuera de la provincia de Ourense

Nº de afiliados a la Asociación Ourenseños por el Mundo (AOM)

Nº de actividades impulsadas por la AOM

Nº de centros de actividad deportiva

Nº de clubes deportivos

Nº de empresas del sector turístico que ofertan actividades deportivas

Nº de turistas usuarios de actividades deportivas

Nº de deportistas federados

E4

Nº de quejas emitidas por los ciudadanos

Nº de solicitudes atendidas/resueltas

Nº de empleados dedicados a la atención al ciudadano

Nº de usuarios de aplicaciones para resolver trámites con la administración pública

Nº total de usuarios de actividades culturales y/o deportivas

Nº de perceptores de formación en e-government

Nº de visitantes a puntos de información y atención al ciudadano

Nº de acciones encaminadas a cubrir necesidades de los ciudadanos

Nº de demandas cubiertas a través de presupuesto participativo

Nº de ciudadanos participantes en convocatoria de presupuesto participativo

Nº de empresas receptoras de ayudas para el desempeño de actividades económicas

Nº de festividades tradicionales

Nº de turistas atraídos por festividades tradicionales

Nº de asociaciones

Nº de individuos vinculados a alguna asociación

Fuente: elaboración propia.

A large, light blue, stylized number '6' is centered on the page. It is composed of two thick, curved lines that form the shape of the digit. The top curve starts from the left, goes up and over to the right, then curves back down and left. The bottom curve starts from the left, goes down and under to the right, then curves back up and left, meeting the top curve. The overall effect is a minimalist, graphic representation of the number 6.

VI. MARCO CONCLUSIVO

1. Aspectos generales
2. Ámbito económico
3. Eje 1. Ourense, provincia innovadora (dinamización económica)
4. Eje 2. Ourense ¡Tu provincial! (servicios)
5. Eje 3. Ourense, un potencial por descubrir (turismo)
6. Eje 4. Institucionalidad y acción pública (institucional)
7. Limitaciones y líneas de investigación futuras
8. Una reflexión final



VNIVERSITAT
DE VALÈNCIA

1. Aspectos generales

La investigación de la presente tesis doctoral abarca un profundo análisis tanto de la revisión teórica y del marco conceptual, como de la estructura y la situación de la provincia de Ourense. Mediante la utilización de técnicas de compilación de datos cuantitativos y cualitativos, se profundiza a tal objeto en su estructura (diferenciación) y en su situación (estado), en relación a su marco geo-administrativo de referencia.

Como hemos comentado en el capítulo introductorio, el estudio se inicia con el objetivo principal de ofrecer un enfoque diferencial sobre la importancia de disponer de un proyecto global y planificado, que aborde la gestión estratégica y el desarrollo del territorio investigado. Un documento, que facilitará la cuantificación y la evaluación de los recursos disponibles por parte de las administraciones públicas, permitiéndoles un mejor aprovechamiento de las capacidades endógenas y una mejor permeabilidad a los cambios del entorno.

Del mismo modo, conseguir que la ciudadanía tenga una percepción y una valoración positiva de la provincia de Ourense es otro de los objetivos de esta investigación. En este punto, analizar cómo los agentes sociales han gestionado su particular desarrollo territorial, es el elemento de partida a través del cual reconocer la identidad diferencial del ourensano respecto a la de otros espacios de similares características. En este sentido, la puesta en valor del territorio y el fomento del arraigo personal al mismo son aspectos esenciales en la planificación y desarrollo del Plan diseñado.

En el plano económico, esta idea se refuerza si se considera al territorio como una mercancía que se vende y se compra a partir de su desarrollo endógeno. Tomando en consideración los resultados sociales y económicos alcanzados en la provincia en el periodo transcurrido del presente siglo, se identifican aquellas actuaciones que mejor se han adaptado a un proceso de desarrollo integral y sostenido, las cuales servirán de marco en el diseño del Plan que recoge esta investigación.

A modo de síntesis, es necesario remarcar que el objetivo estratégico del PMT es implantar un modelo espacial basado en asociaciones positivas que enmarquen a la provincia de Ourense como un territorio atractivo, creativo e incluyente. Para alcanzar la meta anterior ha sido necesario conocer en detalle las capacidades demográficas, medioambientales, culturales y socioeconómicas del espacio objeto de estudio a través de las diferentes técnicas de compilación de datos, cuantitativos y cualitativos. Este extenso y minucioso diagnóstico territorial, unido al trabajo de campo efectuado, ha culminado en el desarrollo de un Plan de *Marketing* Territorial de la provincia de Ourense. Una herramienta de desarrollo regional basada en un modelo dual cuyos pilares son la economía del conocimiento y la sostenibilidad (con una doble vertiente, la socioeconómica [no industrial] y la habitabilidad) que pretende incrementar la competitividad de la provincia en el mercado global.

En este capítulo final hemos planteado la conveniencia de dar una respuesta global sobre el estado, la caracterización y la trazabilidad necesaria en el territorio de investigación en un horizonte de inmediatez y urgencia demo-económica. Los resultados obtenidos se han ido desgranando de forma parcial y resumida a lo largo del estudio al concluir cada uno de los siguientes apartados: situación geográfica, demografía, cultura y patrimonio, turismo, transporte y conexiones, actividad económica y desarrollo e innovación.

A continuación formulamos las siguientes conclusiones finales obtenidas del diagnóstico territorial:

1. Situación geográfica de la provincia

Se trata de una estructura territorial especialmente dispersa si tenemos en consideración el nivel intramunicipal. De esta característica, surge la necesidad de implementar políticas de ordenación de las administraciones locales, a través, por ejemplo, de una planificación estratégica compartida en la prestación de los servicios básicos a nivel comarcal, fusiones de ayuntamientos e incentivos para estimular

la concentración de la población. Medidas encaminadas a reducir el coste de la provisión de los servicios públicos sin disminuir la accesibilidad a los mismos por parte de la ciudadanía, gracias a una mejora en la capacidad de gestión local y una menor dispersión en términos de habitabilidad.

En este punto, también cabe destacar las fortalezas que derivan del contexto geográfico ourensano. Su amplia variedad medioambiental y paisajística, unida a la importante red hidrográfica, sitúan a la provincia en una posición privilegiada en cuanto a posibilidades de desarrollo turístico y de mejora de la calidad de vida. A estas variables se les unen factores geográficos como la cercanía a Portugal y a la meseta, como posibles reclamos de la zona.

2. Demografía y movimientos migratorios

El análisis demográfico pone en evidencia el principal problema de la provincia y al cual se deben enfocar las políticas desarrolladas en la misma, la ausencia de población. La falta de sostenibilidad vital en términos poblacionales es un problema que se agrava cuando se une a la dispersión en términos de asentamiento, que concluye en la falta de mercados potenciales de demanda (ausencia de municipios >20.000 habitantes).

La concentración de la población provincial en su capital, marca y explica la dificultad del asentamiento poblacional en el rural, dando lugar a una carencia significativa de mercados internos cuando nos alejamos del principal núcleo urbano de la provincia. Este factor, que impide disponer de un sector servicios desarrollado en número y tamaño, repercute en una reducción de las oportunidades para nuevos negocios e iniciativas empresariales. Realidad que provoca una escasez de incentivos a la hora de mantener población joven especialmente en el ámbito rural, causa por la cual el envejecimiento demográfico es superior que en otras provincias de características similares.

Cabe destacar los movimientos migratorios de gran calado que sufrieron varios ayuntamientos de la provincia, con un trasvase de población desde las zonas rurales hasta la ciudad y otros puntos del territorio nacional e internacional. Ejemplo que refleja la consideración de Ourense como parte de la llamada “España vacía”.

Bajo esta perspectiva se proponen, entre otras, las siguientes medidas:

- Un incentivo o bonificación especial a empresas que se implanten en territorios escasamente poblados: suelo en condiciones de gratuidad, subvenciones a la contratación dada la dificultad extra para conseguir personal cualificado, y de esta manera compensar la inicial reducción de los márgenes comerciales.
- Una garantía de cobertura de los servicios públicos, sin eliminar prestaciones bajo criterios exclusivamente economicistas, debiendo buscar la complementariedad de servicios en ámbitos supramunicipales.
- Captación de fondos europeos o nacionales que incentiven la participación de las administraciones locales en proyectos de desarrollo público-privados e inter-administrativos. Este punto exige aprovechar en su extensión la pertenencia a la EuroRegión Galicia - Norte de Portugal.
- Mejorar y reforzar a los ayuntamientos como agentes de empleo, dada su integración con el entorno más cercano de la ciudadanía.

3. Cultura y patrimonio

La cultura y la variedad patrimonial ourensana es, según la investigación realizada, uno de los aspectos que mayores oportunidades ofrece para el desarrollo y la vertebración de la provincia. El turismo de naturaleza y el turismo cultural se sitúan como principales fortalezas del territorio en este ámbito concreto. Además, y en

relación con el patrimonio natural, es importante destacar la diversidad hotelera, con instalaciones reconocidas de alta calidad (paradores y balnearios).

Cabe destacar, dentro del ámbito cultural, dos fiestas singulares de la provincia, como son el Magosto (San Martiño, día de Ourense) y el Entroido, con una alta capacidad de movilización de personas de distintas zonas del país. Ambas cuentan con un alto reconocimiento en toda la provincia y una alta atracción exterior.

Las propuestas a realizar en este ámbito serían múltiples. Una de ellas sería la creación de rutas específicas aprovechando las capacidades del entorno. Entre estas, podrían sugerirse las siguientes:

- Ruta de los Monasterios: Santo Estevo Ribas del Sil, Oseira, Santa Cristina del Ribas del Sil, Santa María de Montederramo, Santa María de Xunqueira de Espadañedo, San Pedro de Rocas, San Clodio y San Salvador de Celanova.
- Ruta de los Castillos: Castillo de Ribadavia, Castillo de Castro Caldelas y Castillo de Monterrei.
- Ruta Termal: Chavasqueira, Outariz, As Burgas, Prexigueiro, Muíño da Veiga, Pozas de Melón, Aquis Querquennis, Río Caldo.
- Ruta Denominaciones de Origen (D.O.): Ribeiro, Ribeira Sacra, Valdeorras y Monterrei.

Por otro lado, y en relación con la proyección internacional del Entroido de Ourense, se podrían implementar medidas encaminadas a una mayor difusión y puesta en valor de pequeños municipios del ámbito rural, que mantienen las tradiciones más ancestrales y desconocidas del Entroido. En este sentido, además de mantener y conservar su incalculable valor cultural y patrimonial, serviría como estrategia de vertebración territorial en un posible escenario de promoción y fomento de los entornos rurales y la lucha por su despoblación.

4. Turismo

La provincia de Ourense se ha visto recientemente beneficiada por un aumento de la demanda turística en destinos alternativos a los tradicionales de sol y playa. Este hecho, derivado en gran medida de la riqueza natural y paisajística de la zona, ha generado una afluencia regular de visitantes durante todo el año, desestacionalizando en gran medida la actividad económica derivada del turismo.

Un área específica y diferencial dentro del atractivo ourensano es el termalismo, elemento que permite a la provincia ser receptora de un turismo de salud y desconexión, el cual presenta un crecimiento exponencial durante los últimos años. La mayor difusión y puesta en valor del mismo, gracias en gran medida a las acciones desarrolladas desde algunas instituciones públicas, han mejorado las instalaciones y dado a conocer más allá de nuestras fronteras el gran valor medicinal de las aguas termales de Ourense.

5. Transporte y conexiones

La conectividad y las conexiones en la provincia de Ourense se limitan, por su posición geográfica y sus infraestructuras, al transporte terrestre. Las carreteras y el ferrocarril son el pilar de la articulación del territorio, que con la llegada de la alta velocidad (AVE) a Ourense, mejorará de forma notable su conexión con Madrid, reduciendo el tiempo entre ambas ciudades a poco más de dos horas.

A pesar de ciertas debilidades estructurales, se trata de un elemento con oportunidades significativas derivadas de la posición estratégica de la provincia como el eje neuronal de Galicia mejor comunicado con el resto de España vía terrestre. Este hecho le confiere un triple valor: industrial (como enlace con Benavente), comercial (como unión de Vigo con la meseta) y administrativo (eje norte Santiago de Compostela-Coruña).

En este sentido, cabe destacar la importancia de la provincia como paso intermedio de la EuroRegión Galicia-Norte de Portugal. Marco transnacional, poco desarrollado

en la actualidad, que supone una fuente de interacción económica y una importante posibilidad territorial de captación de recursos comunitarios. El beneficio de formar parte de este espacio transfronterizo se maximiza en la conexión entre los territorios que conforman la EuroCidade Chaves-Verín, que ha derivado en una serie de actuaciones entre las que destacan:

- La creación de un Centro de Formación Turístico-Termal y de Investigación del Agua.
- La implementación de una línea de transporte público entre los dos núcleos poblacionales.
- La puesta en marcha de una bolsa de empleo de la Eurocidade.
- El establecimiento de servicios comunes de fomento y apoyo del comercio local.

De estas medidas, sería conveniente realizar una evaluación de resultados para estimar su alcance y valorar su capacidad de exportación a otros ámbitos o núcleos poblacionales de la provincia.

6. Actividad económica y desarrollo

En la última década, la provincia de Ourense muestra un proceso de expansión económica continuado, con un aumento de su Producto Interior Bruto, con crecimientos positivos anuales desde 1995. Cabe destacar la comarca de Ourense (formada por la ciudad y los municipios limítrofes) como el motor de la economía de la provincia, situándose como la cuarta área de Galicia en generación de riqueza. El tejido empresarial recupera vitalidad con la creación de nuevas empresas (2.818 empresas más en 2017 en comparación con el año 2000) y con una mayor presencia internacional. Ourense se convierte en la segunda provincia de Galicia en 2017 con mejor comportamiento en las exportaciones (+3,5%) con respecto a 2016, cerrando

el ejercicio con 815.644,4 millones de euros para las exportaciones de las empresas ourensanas.

El sector servicios destaca con un 60,4% de la población activa, con mucha diferencia en relación a otros sectores de actividad en la provincia. La mayor oferta de servicios se concentra en su capital, donde predomina el ámbito comercial. La concentración laboral en la ciudad de Ourense se constata con los datos de la afiliación a la seguridad social, siendo esta superior al 45% del conjunto de la provincia. Si trasladamos esta concentración al ámbito productivo, el 35% del PIB de toda la provincia se localiza en el municipio de Ourense, siendo su PIB per cápita un 5,5% superior a la media del territorio analizado.

En consecuencia, los indicadores socioeconómicos de la ciudad de Ourense, marcan en gran medida, no solo la situación socioeconómica de su propia comarca, sino de toda la provincia, ya que tiene un poder de atracción y dinamización más allá de su ámbito municipal.

7. Innovación

Uno de los aspectos destacados en el diagnóstico territorial es la cuestión ligada a la innovación. En este sentido, se diferencia entre los avances conseguidos y aquellos que potencialmente pueden implementarse derivados de la investigación que nos ocupa.

Es necesario reseñar la aportación tecnológica de empresas como Egatel y Redegal (líderes en el sector de las telecomunicaciones), Coren, grupo Cuevas o aceites Abril (sector agroindustrial) y pizarras Cupa (sector construcción).

En cuanto a las posibilidades de desarrollo en materia de innovación, podemos destacar las vinculadas a las siguientes áreas:

1. La madera, fomentando y dando difusión a entidades enmarcadas dentro de la Agencia Gallega de Innovación (GAIN), como el Centro de Innovación

y Servicios Tecnológicos de la Madera (CIS) o asociaciones como el Clúster de la Madera y Diseño de Galicia. La apuesta por la cadena de valor de la madera a través del diseño industrial y la construcción con este material debe consolidarse.

2. El sector agroindustrial es una de las actividades clave de la economía provincial, ya que representa un volumen cercano a los 6.500 millones de euros de negocio. Su desarrollo, elemento fundamental en el crecimiento ourensano, pasa por una mayor apuesta en I+D+i, con acciones encaminadas a su modernización y a la puesta en valor de herramientas que faciliten una mayor tecnificación en el ámbito rural.
3. Continuar profundizando en el sector de las telecomunicaciones que tan buen resultado está dando, aprovechando el Parque Tecnológico de Galicia, ubicado en la provincia de Ourense y su conexión con el centro de investigación tecnológica de la Universidad de Vigo (CITI).

Los siete puntos analizados, que permiten visualizar la provincia a través de los sectores más importantes, concluyen con una radiografía socioeconómica de la provincia de Ourense. Su crecimiento positivo en el periodo 2000-2018, todavía no ha sido suficiente para reducir su posición inicial de desventaja respecto a su entorno.

En este sentido, cabe destacar algunos de los elementos conclusivos derivados del trabajo de campo desarrollado. Las técnicas cualitativas (entrevistas en profundidad a expertos y grupos de discusión), han permitido que los miembros de la muestra objeto de estudio determinasen los ítems más relevantes a considerar en la investigación. Por otro lado, las técnicas cuantitativas (encuesta web y análisis de búsquedas en Internet), han permitido la recolección de datos numéricos acerca de diversos puntos que han ampliado significativamente la muestra.

Tras el análisis de los datos recopilados, el estudio concluye que los tres problemas que más preocupan a la ciudadanía ourensana son: la despoblación, el desempleo y

el envejecimiento poblacional. Se trata de un flujo circular que se retroalimenta a sí mismo, siendo cada problema causa directa del resto.

- El desempleo provoca la fuga de población, sobre todo jóvenes, lo cual precipita la despoblación y el envejecimiento poblacional. →
- A su vez, y debido a la despoblación, no se genera industria y baja el consumo, por lo que se acentúa el desempleo. →

En este sentido, y basándonos en los tres problemas anteriores establecidos por la ciudadanía, los ámbitos que requieren de una intervención pública prioritaria son los siguientes: 1. Empleo y Desarrollo económico; 2. Provisión de Servicios Básicos; 3. Infraestructuras; 4. Instituciones públicas; 5. Población; 6. Transportes; 7. Cultura, ocio y deporte (gráfico 59). Por otra parte, los datos obtenidos a través de la investigación de campo realizada sobre la población ourensana, han facilitado que la estructura del plan estratégico gire en torno a cuatro ejes directores: eje económico, eje servicios, eje infraestructuras y proyección exterior y eje institucionalidad (tablas: 73, 74, 75 y 76).

Por otra parte, y retomando el planteamiento inicial de nuestra investigación, se concluye que el estudio refrenda las premisas establecidas en las hipótesis iniciales. Es decir, que el PMT mejora la gobernanza y la gestión de los territorios, facilitando un doble enfoque de la oferta (provisión y promoción pública) y la demanda (atención de las necesidades socio-colectivas). Además, permite el planteamiento de acciones coherentes con la consecución de objetivos futuros con independencia del campo tratado: humano, económico, social o cultural (hipótesis 1ª), cuya efectividad dependerá en gran medida de la interacción entre las instituciones y la estructura socioeconómica de la provincia de Ourense y sus fronteras (hipótesis 3ª).

La estrategia de investigación, plasmada en el desarrollo y la aplicación de las distintas técnicas de recogida de datos, han favorecido el análisis desde la perspectiva del administrado/ciudadano/usuario (enfoque cliente). Elemento fundamental teniendo en cuenta que a la hora de elaborar un plan estratégico es prioritario conocer e identificar cuáles son los principales problemas y necesidades de

la población. En este sentido, se debe dirigir el esfuerzo hacia los ámbitos de mejora reconocidos por la mayoría de la población, lo que ratifica la hipótesis 2ª.

2. **Ámbito económico**

A continuación, y como justificación a la necesidad o utilidad del PMT, se llevó a cabo un estudio de fundamentación económica, donde se evaluó la situación comparada de la provincia de Ourense respecto a su comunidad autónoma, Galicia.

El estudio de crecimiento, convergencia y desarrollo intra-regional muestra de forma contundente como las variables donde más diverge la provincia de Ourense respecto a Galicia son las del componente humano (población y ocupación principalmente). En este aspecto, cabe destacar que antes de la crisis acaecida al final de la primera década del presente siglo, donde el resto de Galicia ganaba población, Ourense ya languidecía en este aspecto. A ello debemos sumarle la constatación de que los desplazamientos ocupacionales medidos a través de la ratio ocupación/población tienen un efecto negativo en términos de convergencia de la renta disponible por habitante (regresión de convergencia negativa, tabla 64).

En cuanto a las tasas laborales, cabe destacar que la actividad y la ocupación divergen respecto a Galicia, siendo el desempleo la única que maximiza valores, por lo que la dependencia en términos de estructura de edades (población >64 años / población <20) se agrava en nuestra provincia. Todo ello, contribuye a explicar y justificar el por qué de la necesidad de una actuación conjunta y planificada de cara a alcanzar la sostenibilidad y el desarrollo imprescindible para nuestro territorio.

Dentro de este marco conclusivo general, añadir, que como complemento al estudio de convergencia y análisis de situación de la provincia, se diseñó una doble ecuación acerca de la evolución y dependencia de dos variables socioeconómicas clave: la renta disponible por habitante y el asentamiento de su ocupación. Dos variables

representativas del grado de desarrollo y crecimiento de la provincia, cuya evolución es relevante para interpretar la evolución convergente/divergente provincial en un futuro, siendo el modelo Panel Data el utilizado a tal fin. Y cuyo estudio, además revela características relevantes de la estructura socioeconómica de la provincia de Ourense.

Ambas ecuaciones ejercen la función de complemento respecto al Plan estratégico elaborado, y donde los resultados obtenidos a través de esta formulación son los siguientes:

1. La evolución de la renta disponible per-cápita, RBDpc:

Descarta el hecho de que el gasto en servicios de sanidad (estancia, alta o coste) tiene una máxima incidencia, siendo su ausencia/caída un factor de despoblamiento al igual que el gasto ligado al envejecimiento y la atención a la tercera edad. Ello convierte al servicio público sanitario en determinante ya no solo de la sostenibilidad vital, sino también de la socioeconómica en la provincia de Ourense.

La baja tasa de salarización refleja una alta dependencia de una población pensionada donde la cobertura pensión/salario es de las más bajas de España. Este dato se pone en relieve a través del estudio de los declarantes al IRPF, la pensión media anual y especialmente el número de sociedades limitadas.

En línea con lo recogido en el párrafo anterior, la tributación inmobiliaria y/o patrimonial (IBI, IVTM, IVTU) presenta una correlación significativamente superior respecto a la renta disponible por habitante que la observada para las rentas del trabajo. Es una muestra del bajo nivel de urbanidad y de una reducida presencia de actividades económicas con capacidad para generar economías de escala a largo plazo y con ello una dinámica de atracción y sostenibilidad demográfica.

Como consecuencia de esta radiografía la rigidez presupuestaria de las corporaciones locales y su debilidad financiera se hace máxima.

El estudio muestra cómo la conversión en términos de bienestar y capacidad adquisitiva es dependiente por igual de la acción privada (0,8171 correlación) y pública (0,8861 correlación), siendo necesario que ambas sigan una misma dirección. En este punto, la senda seguida por la acción privada ha sido la correcta en términos de convergencia (σ -conv 1,6744), algo también corroborado mediante el estudio evolutivo de la productividad laboral en el presente siglo. Sin embargo, es la actuación de las instituciones la que ha ido un paso por detrás (σ -conv -7,2464), lo que explica en gran medida la falta de convergencia de la provincia de Ourense en el conjunto de su comunidad autónoma. Ello contribuye a ratificar la hipótesis 3ª: *para que cualquier actuación socioeconómica tenga éxito es necesario que la interacción público-privada sea una realidad.*

2. Respecto a lo que condiciona el asentamiento de la ocupación provincial, ocupación/población:

A la luz de los datos y aunque sea una recurrencia, lo primero que sobresale es la conocida ausencia de un mercado con capacidad de absorber la oferta laboral expulsada del mercado laboral entre 30 y 64 años. Esta ausencia se ve reforzada con dos datos que definen el mercado laboral ourensano: 1º la falta de un mercado laboral de empresas con plantillas sostenibles (≥ 250 asalariados); y, 2º un sector servicios incapaz a la hora de contener el excedente laboral que expulsa el sector primario.

La sostenibilidad (supervivencia) del tejido empresarial básico o de referencia es clave, siendo este el integrado por las empresas entre 10 y 49 trabajadores, cuyo número es incluso extremadamente limitado (la dependencia de un tejido micro-empresarial es máxima). Ello hace urgente la necesidad de introducir incentivos económicos sostenibles mediante la cooperación público-privada. Siendo la dependencia de la construcción muy superior a la media regional, aspecto que incide en la alta tasa de paro masculina observada y que es otro de las grandes características del mercado laboral provincial.

A todo lo anterior se une el hecho de que no solo la ocupación provincial es dependiente del tamaño poblacional de residencia (núcleos de población), sino también del tamaño empresarial. La correlación entre tamaño medio empresarial y tamaño poblacional es relevante, ya que en el conjunto de la provincia solo 5 municipios (5,4%) alcanzan el umbral de los 10.000 habitantes.

↓ Población = ↓ tamaño medio empresarial = ↑ desempleo =
↑ deslocalización poblacional = ↓ habitabilidad por dispersión.

Al igual que vimos con el estudio evolutivo y de convergencia de la renta disponible por habitante, el asentamiento ocupacional, vuelve a poner de manifiesto cómo la acción privada (σ -conv 12,2930 variables de dem-laboral) permitió una mayor aproximación provincial respecto a la media regional que la acción pública (variables de oferta-laboral). Las instituciones públicas tienen más camino pendiente por recorrer, aunque su actuación tiene unos efectos más duraderos y significativos en el tiempo.

Si se consideran de forma conjunta los resultados obtenidos para las dos variables macroeconómicas analizadas: RBDpc y Ocupación/Población, afloran como hechos clave la sostenibilidad, el asentamiento y las condiciones de habitabilidad. Por ello, es relevante y necesario mejorar la capacidad de empleo en los servicios (sanidad y prestación social de forma preferente) y actividad primaria (estudio de aquellas áreas de producción tradicional más significativas) a través de empresas de un tamaño medio superior (SL y SA). En este sentido, la concentración urbana junto al mantenimiento de unos servicios socio-sanitarios y de equipamiento (conectividad) amplios en tamaño y distribución, son factores imprescindibles.

El conjunto del análisis llevado a cabo (investigación de campo y estudio de magnitudes socioeconómicas) permite profundizar en los principales problemas que azotan a la ciudadanía ourensana y en sus necesidades y demandas por orden de prioridad. Esta circunstancia confluye la satisfacción de las tres hipótesis establecidas al comienzo de nuestro trabajo, como hemos visto.

De esta forma, y combinando el estudio de las principales macro-magnitudes provinciales con la identificación e intensidad de las necesidades reconocidas por los ciudadanos de la provincia de Ourense, es posible extraer una serie de conclusiones. Continuando con la estructura planteada, las conclusiones individualizadas se clasifican en cuatro grandes ejes:

Eje 1. Ourense, provincia innovadora (dinamización económica)

Eje 2. Ourense, ¡tu provincia! (servicios)

Eje 3. Ourense, un potencial por descubrir (turismo)

Eje 4. Institucionalidad y acción pública (institucional)

3. Eje 1. Ourense, provincia innovadora (dinamización económica)

Si se centra la atención en el ámbito económico, se concluye que la mayor preocupación de los ciudadanos ourensanos es la **falta de empleo**. Este hecho se observa a través del gráfico 49, en el que vemos cómo el 66,67% de personas entrevistadas afirman que el desempleo es la mayor preocupación de la ciudadanía de Ourense; del gráfico 56 en el que el 100% de los participantes consideran que el desempleo es el mayor problema que acaece sobre la provincia; y del gráfico 70, en el que se observa que la falta de empleo es el segundo problema que más preocupa a la sociedad ourensana.

Además, la encuesta verifica que los ciudadanos consideran la falta de empleo como el aspecto que más influye en la disminución de la población, como se observa en el gráfico 69. Esta realidad, mostrada a través del trabajo de campo, se corrobora a través del estudio de la variable asentamiento ocupacional, donde la divergencia en cuanto al estado y estructura del mercado laboral es creciente en áreas tan significativas como: el paro de la población entre 30 y 49 y 50 a 65 años (σ -conv -17,8909), el desempleo masculino, el mercado laboral en los servicios y el sector primario que continúa expulsando factor trabajo (σ -conv -29,4327).

Se concluye además, que cada uno de los problemas y las necesidades que señalan los individuos de la muestra, obran en pro del desarrollo económico y, por ende, del aumento de la capacidad para generar empleo (necesidad de inversión en I+D y desarrollo de TIC, apoyo al emprendimiento, planes estratégicos de innovación y desarrollo económico, promoción de actividad económica del sector primario y ausencia de tejido empresarial).

A través de las entrevistas, se apunta la **necesidad de inversión y desarrollo de TIC**, como se observa en el gráfico 49. La falta de inversión en industria e investigación y desarrollo (I+D) figura como el cuarto problema que más preocupa a la ciudadanía ourensana (tabla 36). En consonancia con este problema, el estudio socioeconómico muestra como relevante el reducido tamaño medio empresarial, siendo la falta de sociedades limitadas uno de los hándicaps observados (σ -conv -3,4342). Cabe destacar que buena parte de las empresas entre 10 y 49 trabajadores vieron aumentar su plantilla, sin embargo, el número de estas apenas se incrementó.

Así mismo, tanto en las entrevistas (gráfico 49), como en los GD (gráfico 55) y en la encuesta (tabla 36), se puntualiza la importancia del **emprendimiento**. Mientras que en las entrevistas y en los GD se señala la necesidad de planes de apoyo al emprendimiento, en la encuesta se matiza además la falta de facilidades para emprender en la actualidad. Esta problemática también se revela en el estudio macroeconómico, donde el camino a recorrer en términos de convergencia es mucho mayor en el ámbito público e institucional, con especial incidencia en lo que respecta a la actuación pública en materia de gasto (σ -conv -8,8054).

La cuestión anterior entronca directamente con la petición expresa de la ciudadanía de planes estratégicos de innovación y desarrollo económico (gráfico 55), que se traduce en planes específicos tanto de apoyo al emprendimiento, como de promoción turística o en la explotación de los recursos endógenos como los espacios naturales y el termalismo.

La **promoción económica del sector primario** es un aspecto en el que se incide de forma recurrente dada la predominancia del ámbito rural en la provincia de Ourense (el ámbito urbano se reduce a la ciudad de Ourense con una superficie de 84,55 km², el 1,16% de toda la superficie provincial). Es además el sector terciario quien presenta el mayor volumen de facturación de la provincia (gráfico 45).

A través de los GD (gráfico 55) se señala tanto la necesidad de ayudar e incentivar la actividad económica del sector primario, como la necesidad de fijar población al medio rural. De este modo, la ejecución de la primera repercutiría positivamente en la segunda. Como se observa en el gráfico 56, (existen medidas públicas que obstaculizan el desempeño de actividades económicas, lo que en el sector primario se traduce en requisitos exigentes (tanto en forma como en contenido) para ser receptor de ayudas para emprender en el rural. En la encuesta se destaca la idea de que los aspectos relacionados con la agricultura y la ganadería son una de las preocupaciones principales de la ciudadanía (tabla 29).

Tanto el empleo como el desarrollo económico se ven obstaculizados por la **ausencia de tejido empresarial**, tal y como se muestra en el gráfico 56 y en el gráfico 45. Este aspecto se ve reiterado en el estudio macroeconómico, donde el tamaño medio empresarial y la naturaleza jurídica de las empresas son factores condicionantes. Estas cuestiones se revelan además deudoras del tamaño poblacional, donde la ausencia de municipios con capacidad de demanda interna (≥ 10.000 habitantes) es más que un grave problema.

De este modo, se podría concluir que la promoción y el apoyo al emprendimiento, la inversión en I+D y la implementación de planes estratégicos de innovación y desarrollo económico, contribuirían a aumentar la oferta de empleo, lo cual revertiría positivamente en la fijación de población. Destacar que uno de los principales inconvenientes para el éxito de estas medidas es la dispersión poblacional, lo cual se destaca tanto en el estudio acerca de la evolución y convergencia de la renta disponible por habitante como en el del asentamiento ocupacional.

Relación con la matriz DAFO

Se concluye que:

- Si se invierte en innovación y se apoya el emprendimiento existe la posibilidad de un rápido incremento del tejido empresarial.
- Existe un gran potencial de crecimiento económico empresarial en sectores de I+D+i, en actividades vinculadas al sector primario (patata, avícola/porcino y en especial el campo del vino con 4 DO en la provincia) y en el sector servicios (turismo rural / termal y atención socio-sanitaria).

4. Eje 2. Ourense ¡Tu provincia! (servicios)

Como se expuso anteriormente, dos de los problemas que más preocupan a la sociedad ourensana son la **despoblación** y el **envejecimiento poblacional**. Esta afirmación, no solo viene apuntada por los sujetos que forman parte de la muestra de las entrevistas en profundidad, los GD y la encuesta web, sino que hay indicadores objetivos que verifican este hecho. En esta línea, el estudio macroeconómico muestra cómo las variables como tasa de envejecimiento, de sobre-envejecimiento, peso de la población mayor o el gasto en atención a la sanidad y tercera edad, destacan en términos del grado de bienestar y de las condiciones de vida de la población ourensana. La atención a los mayores también crea empleo, siendo el gasto privado en este campo altamente significativo en términos de bienestar:

- Como se observa en el gráfico 22, el porcentaje de población de Ourense con respecto a Galicia cae un 0,7% entre los años 2007-2017.
- Según el padrón municipal, la población de la provincia se reduce en 32.943 habitantes entre 2002-2017 (gráfico 23).
- En el gráfico 26, se aprecia que el volumen de población se incrementa considerablemente entre los 40 y los 85 años.

Por otra parte, tanto la despoblación como el envejecimiento poblacional se muestran como consecuencia directa del desempleo, pero a su vez, se han detectado otros factores que agravan la situación:

- La escasez en la prestación de servicios básicos con un área sanitaria de especial sensibilidad, el deterioro de las infraestructuras y la poca frecuencia del transporte público, que dificulta las comunicaciones y la oferta sociocultural, precipitan la fuga de población de las zonas rurales.
- La falta de tejido empresarial, (gráfico 45), y los obstáculos al emprendimiento y a la promoción de la actividad económica, ponen de relevancia una vez más la limitada oferta de empleo. Como demuestran los datos del IGE, la provincia de Ourense contribuye con el 10,3% a la economía de Galicia, la provincia con el porcentaje más bajo. El número de sociedades mercantiles es cero en la mitad de municipios.
- La necesidad de potenciar en mayor medida el emprendimiento. A pesar de que se ha incrementado el número de empresas en 2.818 en el período 2000-2017 (tabla 35), la tasa de paro se ha duplicado en Ourense entre el 2008-2017 (gráfico 47). Este dato corrobora que el emprendimiento en términos cuantitativos nunca será un sustitutivo perfecto de la pérdida de empleo por cuenta ajena.

Todo ello provoca la fuga de población de la provincia y evita el regreso de los jóvenes que han optado por cursar estudios universitarios no ofertados en Ourense, y que por consiguiente, su mercado laboral dentro de la provincia es altamente reducido.

Esta fuga de población joven agravara el problema del envejecimiento poblacional. Además de reducirse el número de jóvenes residentes, el índice de natalidad desciende desde el año 2008, en el que alcanza su pico más alto registrándose 473 nacimientos menos en 2017 (gráfico 36). La tasa de crecimiento vegetativo ha sido la peor de la comunidad gallega en todo lo que va del presente siglo.

Si se tiene en cuenta el aumento de la población envejecida de la provincia, los ciudadanos hacen patente la necesidad de **mejorar en la prestación de servicios a personas de la tercera edad**, como ayuda a domicilio y plazas en residencias (gráfico 26), así como la necesidad de medidas de conciliación que eviten la fuga de población de las áreas rurales a las urbanas.

Otro aspecto reseñable es la demanda de actividades socioculturales y deportivas por parte de la población (tabla 36, gráfico 49, gráfico 56).

Uno de los grandes obstáculos en el desarrollo económico, turístico y de prestación de servicios es la **calidad de los transportes públicos** y las malas comunicaciones entre las áreas del territorio y de la provincia con otras zonas colindantes. Cabe destacar al respecto el gran número de núcleos singulares de población, así como la ausencia de mercados internos más allá de la capital provincial, circunstancias que provocan una preocupación por la comunicación derivada de esa dispersión por habitabilidad sea máxima.

Por todo lo comentado anteriormente, este es uno de los aspectos que ha destacado tanto en las entrevistas (gráfico 49), como en los GD (gráfico 55). Otro de los problemas que más preocupan a la ciudadanía ourensana es el **deterioro de las infraestructuras públicas de movilidad (reducida red de transporte por carretera** (tabla 36). Además, se incide en la **falta de cobertura de Internet** (tabla 36, gráfico 49, gráfico 55), hecho que supone un obstáculo añadido a las comunicaciones.

Relación con la matriz DAFO

Se concluye que:

- La provincia tiene un potencial de crecimiento demográfico el cual exige ser apoyado especialmente a través de la actuación pública en materia de gasto. Además, cuenta con áreas rurales donde su capacidad de desarrollo no está concluida y donde la promoción de las mismas es necesaria y rentable (turismo rural, productos tradicionales, explotación patrimonial).

- Si se potencia el desarrollo económico y se mejoran las medidas de conciliación (asistencia rural), servicios (sanidad) e infraestructuras (transporte) aumentará la capacidad para atraer y fijar población.
- Existe capacidad de mejora de las telecomunicaciones, lo que facilitaría el incremento y desarrollo de las relaciones comerciales y con ello, la posibilidad de aumentar el tamaño de un tejido empresarial imperceptible en buena parte de los municipios de la provincia.

5. Eje 3. Ourense, un potencial por descubrir (turismo)

A través de las entrevistas a expertos, se enfatizó en la **infrautilización de los recursos endógenos** de la provincia (gráfico 49). Tal y como se ha presentado en los epígrafes patrimonio cultural y turismo, Ourense cuenta con una gran fuente de recursos, lo cual supone un gran potencial de desarrollo turístico y crecimiento económico: dólmenes; castros; arquitectura romana, medieval, románica, gótica, barroca, renacentista y contemporánea; patrimonio etnográfico como fiestas populares y artesanía; espacios naturales; termalismo; cultura vitivinícola y gastronómica. Se pone de relevancia también a través de los grupos de discusión, la escasa explotación de estos recursos como podemos observar en el gráfico 56, considerado por el panel de expertos como uno de los principales problemas para la ciudadanía ourensana. De forma recurrente se expone que la provincia cuenta con una gran variedad de recursos pero que su explotación se ve limitada por:

- Deterioro de las infraestructuras de movilidad y escasas comunicaciones (gráfico 71). Como ya se expuso, es importante reiterar la relevancia de la dispersión en términos de asentamiento de la población en este punto, cuya relevancia es significativa tanto en términos de poder adquisitivo (n° _entid_sing_pob =

coef. correlación 0,7377 y núcleos_pob = coef. correlación 0,7240), como de habitabilidad (pob_mun>10.000_hab = coef. correlación -0,7371).

- Necesidad de **rehabilitación de los espacios de interés turístico** (gráfico 49, gráfico 55), que los hacen menos atractivos a los potenciales visitantes (gráfico 72). Aquí el valor catastral de la propiedad inmueble y la base liquidable del IBI aparecen como variables relevantes en términos de valoración patrimonial del medio, muestra de un patrimonio y una adecuación infraestructural (conservación) significativa del medio rural dominante a nivel provincial.
- **Carencia de planes de desarrollo y promoción turística**, que articulen una red de puntos de información, mejorando las comunicaciones dentro de la propia provincia y con otros puntos de información de la comunidad, fomentando la participación en ferias y eventos promocionales, ensalzando las DO y la cultura gastronómica. Se debe tener en cuenta que la iniciativa privada en materia turística si ha mostrado una dinámica muy positiva tanto en términos de plazas hoteleras como de turismo rural, por lo que ahora lo que corresponde es su dinamización y uso eficiente.
- Uno de los puntos fuertes de la provincia es el **termalismo**, tal y como puntualizan los entrevistados (gráfico 49). Los datos recopilados a través de las encuestas han permitido la elaboración de nubes de palabras que recogen los conceptos con los que se sienten más identificados los ourensanos (gráfico 71, gráfico 72). En ambos casos, los ciudadanos consideran el termalismo como una característica definitoria de la provincia y el concepto que la identifica. Ello verifica la importancia que se le atribuye a este aspecto del territorio. Otros conceptos que destacan son: patrimonio, ourensanía, tranquilidad, calidad de vida, naturaleza y abandono. Esto aporta luz sobre la visión global del ciudadano ourensano: Ourense es provincia con grandes recursos patrimoniales, con un gran sentimiento de arraigo, carácter natural del territorio que fomenta la tranquilidad y la calidad de vida. Ello contrasta con el ítem de “abandono”, lo cual evidencia la **necesidad de rehabilitación**

y mejora de infraestructuras y espacios naturales; hecho muy común no solo a nivel autonómico sino también nacional.

- Otro de los aspectos destacados tanto por el panel de expertos de los GD (gráfico 56), como por los encuestados (tabla 36) es la necesidad de **fomentar el deporte y las actividades socioculturales**. Esto no solo mejoraría la calidad de vida de los residentes, sino que supondría un reclamo tanto para los jóvenes como para los turistas, empleando las actividades deportivas como complemento al sector. Se destaca aquí, la explotación de espacios como la estación de esquí de Manzaneda, el turismo de montaña o la posibilidad para la práctica de actividades deportivas de sus ríos.

Relación con la matriz DAFO

Se concluye que:

- La provincia de Ourense cuenta con un amplio capital natural, patrimonial y cultural, lo que se traduce en un gran potencial para el desarrollo turístico; si bien el estado de mantenimiento y la conectividad entre ellos siembra alguna duda sobre su viabilidad.
- El termalismo representa un incentivo en cuanto a la mejora de la calidad de vida, lo cual se traduce en un reclamo para la atracción de población y el turismo. Es probablemente la tarjeta de visita más diferencial de la provincia junto a la tranquilidad de la misma. En este sentido es importante asegurar la estabilidad financiera de un sector cuya exportación más allá de las fronteras provinciales debería ser sinónimo de beneficio neto.
- La rehabilitación y mantenimiento de infraestructuras y espacios naturales favorecería la promoción turística. Las políticas públicas de gasto deben actuar en este punto tal y como recoge el estudio de las variables identificativas de la renta disponible per cápita.
- La implementación de actividades socioculturales y deportivas como complementarias al turismo impulsaría el sector. En este sentido, la promoción

exterior es clave y la acción pública es trascendente, especialmente tras ver como la oferta turística tradicional privada (hoteles) ha tenido una senda de crecimiento sostenido.

6. Eje 4. Institucionalidad y acción pública (institucional)

Como ya se mencionó, la provincia de Ourense tiene una superficie de 7.273 km², de los cuales tan solo 84,55 km² (1,16%) se consideran parte de la ciudad de Ourense (urbanismo concentrado), de lo cual se deduce que el 99% del territorio se considera rural. Partiendo de esta premisa, los ciudadanos consideran que se deberían **incrementar las actuaciones públicas entorno a la promoción y la visibilidad del rural**, de modo que se impulse el atractivo turístico de la provincia en su totalidad. (tabla 36). Desde el año 2008 al 2017 la ocupación hotelera aumentó (tabla 32), y como se puede observar en el gráfico 44, en 2017 gran parte de la oferta hotelera está orientada al turismo rural. Esto derivaría en la generación de puestos de trabajo y en el consiguiente desarrollo económico del territorio, lo que a su vez incentivaría la fijación de población en el medio rural.

Cabe decir en este punto que, el estudio macroeconómico puso de manifiesto que el tejido empresarial rural es inexistente, siendo un sector que continúa expulsando factor trabajo, y considerándose uno de los puntos de mayor divergencia respecto a la media regional. La dinamización de la producción agro-industrial es un gran hándicap para el desarrollo socioeconómico provincial y la estabilidad de su poblamiento. Además, la falta de una demanda interna (mercado) es una cuestión que favorece poco al desarrollo y a la iniciativa empresarial. Todo ello es, si cabe más destacable, cuando actividades como la explotación vitivinícola, avícola o la venta de patatas en la provincia de Ourense, son punteras más allá de las fronteras regionales.

Esto entroncaría con la **implementación de programas que fijen población en el medio rural** (gráfico 55, tabla 32). El análisis lleva a concluir que, según las personas expertas a las que se ha entrevistado y los ciudadanos encuestados, la ejecución de medidas como las citadas a continuación contribuirían a la fijación de población en el medio rural:

- Programas de apoyo al emprendimiento y la localización productiva en el rural (tabla 34).
- Facilidad para acceder a ayudas para el desarrollo de actividades económicas relacionadas con el sector primario (tabla 34), reducción de la burocracia y aumento del asesoramiento al respecto.
- Mejora de los servicios en las áreas rurales, pues según se evidencia a través del gráfico 69, la insuficiencia de servicios es la segunda causa que más influye en la disminución de población, siendo políticas a desarrollar en este punto: la asistencia social en el rural, comunicación y conectividad.
- Incremento y mejora de medidas de conciliación ya que, como se observa en el gráfico 69, figura en el cuarto lugar entre los aspectos que más influyen en la disminución de la población, según los ciudadanos ourensanos (guarderías, asistencia social rural y asistencia a la dependencia).

Otro aspecto que se destaca es la **mejora de la información por parte de las instituciones públicas**. Según los entrevistados (gráfico 49) existen carencias a la hora de promocionar y dificultades para acceder a la información de ayudas y actividades socioculturales y deportivas. Se concluye que la respuesta eficiente a las demandas de la población pasa por incorporar medios para hacer la administración pública más accesible de cara a facilitar la comunicación fluida con la ciudadanía.

Esta circunstancia enlaza con la demanda de **trámites con la administración más fluidos y que sean resueltos en una sola visita o acción administrativa** (gráfico 56). Destacan a este respecto hechos apuntados por los encuestados:

- Compleja burocracia que obstaculiza la iniciativa de nuevas actividades empresariales (gráfico 56, tabla 36). Mejorar el uso y la rentabilidad de los montes en común y flexibilizar el uso del suelo.
- Obstáculos y restricciones a las peticiones para la creación de asociaciones vecinales (tabla 36).

De este modo, se podría concluir que la ejecución de las acciones propuestas al respecto en el plan supondría una respuesta directa de las demandas de la población ourensana, ya que obraría en pro no solo del bienestar global de los residentes en la provincia, sino también de una mejor percepción de las instituciones públicas por parte de la ciudadanía. La gestión y el conocimiento del medio (GECOME) son un factor clave y el punto de partida de cualquier política de desarrollo regional que conecte instituciones con ciudadanos.

Relación con la matriz DAFO

Se concluye que:

- La voluntad de transparencia por parte de las instituciones favorece las relaciones fluidas con la ciudadanía, en línea con las hipótesis establecidas.
- La asimilación de instrumentos que permitan a las instituciones conocer las necesidades y demandas de los ciudadanos se traduciría en una respuesta más eficiente de la administración.

7. Limitaciones y líneas de investigación futuras

Para finalizar, consideramos apropiado señalar las principales limitaciones a las que hemos tenido que hacer frente durante la realización de esta investigación y las posibilidades de ampliación o extensión que surgen tras el estudio del mismo.

Limitaciones

En cuanto a las limitaciones con las que nos hemos encontrado en esta investigación, cabe destacar las siguientes.

- a.) Limitaciones conceptuales debidas a que el marco teórico que envuelve nuestro trabajo está en un proceso de construcción continuada. A ello se une que la parte aplicada de la investigación adolece de una literatura básica suficiente en el marco de la implantación y gestión de políticas públicas planificadas a nivel provincial. Hasta la fecha en España no se ha ejecutado ningún PMT provincial.
- b.) Como prolongación a la anterior limitación, añadir que la mayoría de estudios vinculados al *Marketing* Territorial son de carácter cualitativo. Esta característica, que limita la profundidad del estudio, origina la ausencia de indicadores contrastados a la hora de elaborar cuestionarios estandarizados para este tipo de investigaciones.
- c.) A pesar de los múltiples esfuerzos efectuados por el doctorando, y en lo que respecta a la encuesta online dirigida al conjunto de la población de la provincia, no fue posible garantizar el error muestral deseado del 5%, al no alcanzar un número de respuestas amplio y no contar con tramos de población suficientemente representados (error muestral 8%).

Líneas de investigación futuras

La presente tesis doctoral es pionera en el estudio y el diseño de un Plan de *Marketing* Territorial a nivel provincial en España. En este sentido, ha cumplido con el doble

objetivo de ofrecer un nuevo punto de vista en cuanto a la necesidad de contar con un PMT para cualquier tamaño territorial e identificar los puntos fuertes y débiles de la provincia de Ourense desde la perspectiva de sus ciudadanos. De esta manera, reconoce su identidad diferencial en relación a otros territorios de similares características.

Ahora bien, quedan abiertas líneas de investigación futuras debido a la amplitud del campo de estudio, que ha sido inalcanzable en esta Tesis Doctoral.

A continuación, se citan las líneas que hemos considerado más interesantes y que podrían aumentar las conclusiones presentadas e incluso matizar las mismas en un estudio futuro.

- a.)** Ampliar la investigación, recopilando información mas allá de la perspectiva del ciudadano y atendiendo las necesidades del resto de agentes sociales interesados (empresas, universidad, asociaciones y colegios profesionales). De esta forma, se subsanaría la omisión de información relevante y se contrastarían los resultados de forma óptima. Es siempre deseable tener en cuenta las necesidades de todos los interesados (stakeholders).
- b.)** Identificar en qué medida los ciudadanos otorgan un mayor o menor peso a los aspectos inmateriales del territorio respecto a los aspectos materiales, para optimizar así la gestión y la planificación de la provincia, ayudándonos para ello de los nuevos canales de participación ciudadana.
- c.)** Teniendo en consideración que dentro de nuestra investigación la política industrial ha sido tratada de una manera secundaria, sería conveniente ampliar y profundizar en una futura línea de investigación sobre el efecto de las políticas de inversión en el ámbito industrial.
- d.)** Tras constatar que la aplicación de un PMT requiere del liderazgo de las instituciones públicas, sería interesante explorar cómo mejorar las competencias de relación entre instituciones públicas y privadas. Es decir, cómo transferir el conocimiento técnico académico al terreno de la aplicabilidad y la práctica ciudadana.

Llegados a este punto, destacar que el trabajo empírico llevado a cabo en nuestra investigación se ha servido del aporte y contraste de una serie de trabajos referidos al diseño, la gestión y la aplicación del *marketing* territorial. Entre estos trabajos, de una forma integral o parcial, aparecen recogidas algunas aportaciones: Villarejo (1997); Alañón (2001); González y Salcines (2003); Diputación de Palencia, IDEL (2020); Cerdá (2014); Echeverri (2014); Kolotouchkina (2014); Cuervo (2015); Escourido (2017); Ruíz (2017).

Para cerrar este último apartado, reseñar que algunas de las principales conclusiones económicas antes detalladas se recogen, de una forma parcial o de un modo mas general, en los trabajos de: Cuadrado Roura (1998); Serrano (1998 y 1999); Goerlich, Mas y Pérez (2002); Alañón (2004); Goerlich y Mas (2007); Villaverde (2007); Vergara, Mejía y Martínez (2010); o Fernández, Lago y Sánchez (2015).

8. Una reflexión final

Las provincias son posiblemente el nivel administrativo público más cuestionado de la arquitectura institucional de España. Las constantes propuestas y los arduos debates sobre su conveniencia, han dejado en muchas ocasiones de un lado su poder vertebrador en el ámbito municipalista.

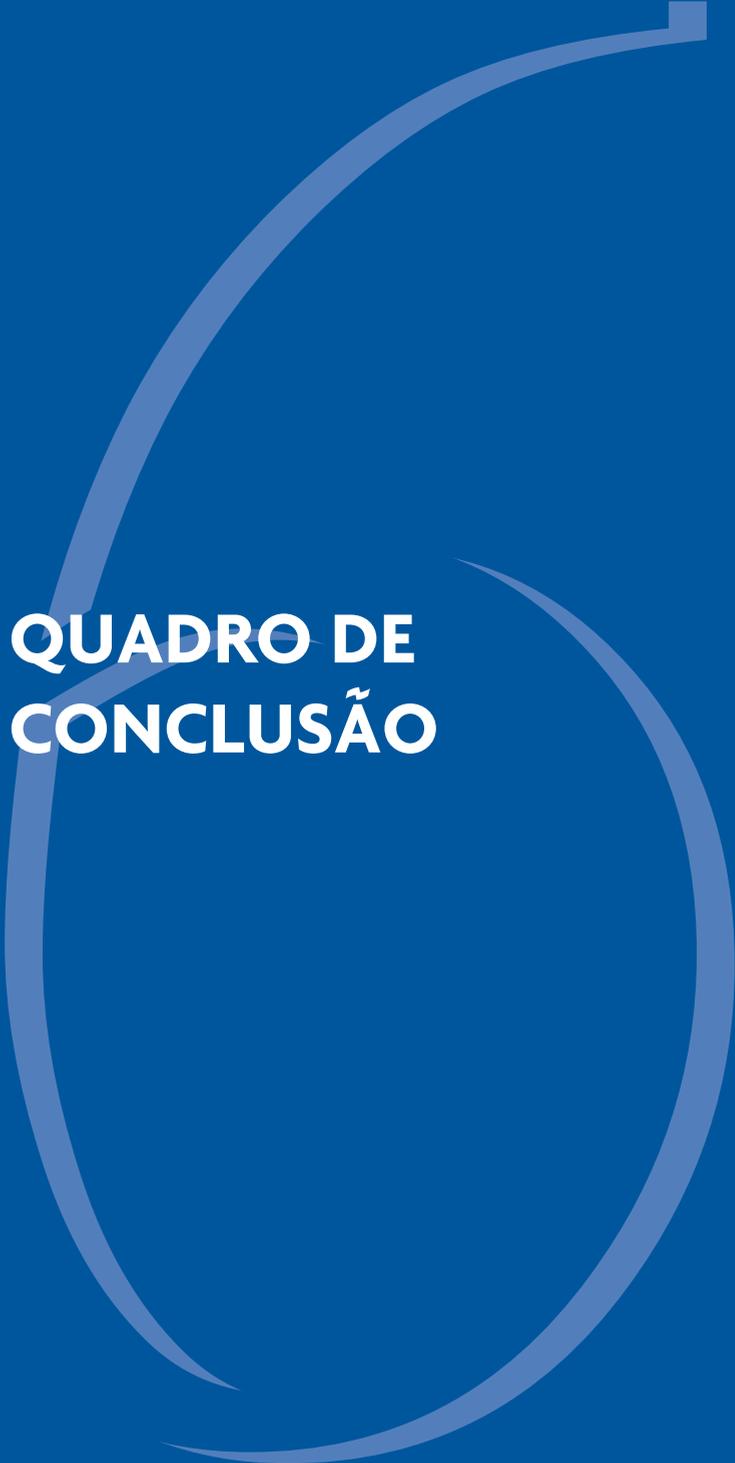
Entendidas como un espacio en el que confluyen diferentes actores y elementos socio-culturales propios, la globalización y las cada vez más exigentes demandas ciudadanas, han acelerado un cambio de paradigma. En la actualidad, el campo de actuación de la provincia debería asemejarse más al de una extensa y heterogénea gran área empresarial. Un modelo basado en la consecución de objetivos a corto y medio plazo que no obvie que la producción de los bienes y servicios responde a las necesidades de un entorno socioeconómico en continuo movimiento. En este sentido, es de vital importancia para estos territorios disponer de un Plan de *Marketing* Territorial que concentre el sentimiento de pertenencia al mismo y que sirva de elemento conductor de los retos sociales actuales y futuros.

Ourense es la provincia gallega del vino, referente internacional de la moda española, cuna del pensamiento político gallego. Tierra de Eduardo Barreiros, Purificación García, Otero Pedrayo, Eduardo Blanco Amor o Antonio Puga. Reconocida por la Ribeira Sacra, candidata a Patrimonio de la Humanidad, sus aguas termales y su imponente patrimonio románico. Provincia ambiciosa, cultural e innovadora, que ha llevado el AVE a La Meca y fabrica piezas para el avión de pasajeros más grande del mundo. El territorio de un sentimiento integrador de orgullo y pertenencia alrededor de la "Ourensania".

Sus inmensas posibilidades en el ámbito cultural, turístico, económico y empresarial, y su gran potencial para convertirse en un territorio puntero en innovación y conocimiento, fueron mi impulso para iniciar esta Tesis. Un reto a nivel profesional y personal que me deja un sinfín de descubrimientos y desafíos para el futuro. Ahora, después de varios años de investigación, estudio y análisis, y con el PMT de Ourense en mis manos, puedo decir que, a pesar de todos los imprevistos encontrados en el camino, el viaje ha valido la pena.

"¡Ourense! Yo no sé si será porque nací en él, pero a mí se me figura que este pueblo es el que tiene el estilo más acusado. Bello y personalísimo, Ourense es la inquietud y la gracia y, acaso, la alegría; pero, más que todo, es vanguardia. Nada sucede que no sea una sacudida en los nervios o una invitación al asombro. Es atrevido hasta la impertinencia a impulsos de su curiosidad; por eso vive siempre en las avanzadas, y, tan impetuoso, que, por serlo jamás lo puede aprisionar el ridículo. No es cursi ni podrá serlo nunca, porque no hay innovación que no le pille de vuelta".

Basilio Álvarez, 1932



VI. QUADRO DE CONCLUSÃO

1. Aspectos gerais
2. Esfera económica
3. Eixo 1. Ourense, província inovadora (dinamização econômica)
4. Eixo 2. Ourense. Sua província! (serviços)
5. Eixo 3. Ourense, um potencial a ser descoberto (turismo)
6. Eixo 4. Institucionalidade e ação pública (institucional)



VNIVERSITAT
DE VALÈNCIA

1. Aspectos gerais

A investigação da presente tese de doutoramento abrange uma profunda análise tanto da revisão teórica e do marco conceitual, como da estrutura e da situação da província de Ourense. Através da utilização de técnicas quantitativas e qualitativas de recolha de dados, aprofunda-se na sua estrutura (diferenciação) e na sua situação (estado), em relação ao seu quadro geoadministrativo de referência.

Tal como discutido no capítulo introdutório, o estudo começa com o objetivo principal de oferecer uma abordagem diferencial à importância de dispor de um projeto global e planejado que aborde a gestão estratégica e o desenvolvimento do território investigado. Um documento que facilitará a quantificação e avaliação dos recursos disponíveis pelas administrações públicas, permitindo-lhes explorar melhor as capacidades endógenas e uma melhor permeabilidade às mudanças no ambiente.

Da mesma forma, fazer com que os cidadãos tenham uma percepção e uma avaliação positivas da província de Ourense é outro dos objetivos desta pesquisa. Nesse ponto, analisar como os actores sociais administraram seu particular desenvolvimento territorial é o elemento de partida através do qual reconhecer a identidade diferencial do ourensano em comparação à de outros espaços de características semelhantes. Nesse sentido, a valorização do território e a promoção do apego pessoal a ele são aspectos essenciais no planeamento e desenvolvimento do Plano desenhado.

No plano econômico, essa ideia é reforçada se o território for considerado como uma mercadoria vendida e comprada a partir de seu desenvolvimento endógeno. Tendo em consideração os resultados sociais e econômicos alcançados na província no período decorrido deste século, são identificadas as ações que melhor se adaptaram a um processo de desenvolvimento integral e sustentado, que servirão de enquadramento no desenho do Plano que inclui esta investigação.

Como síntese, é necessário salientar que o objetivo estratégico do PMT é implementar um modelo espacial baseado em associações positivas que enquadram

a província de Ourense como um território atraente, criativo e inclusivo. Para alcançar o objetivo acima referido, foi necessário conhecer em pormenor as capacidades demográficas, ambientais, culturais e socioeconômicas do espaço em estudo através das diferentes técnicas de compilação de dados, quantitativas e qualitativas. Este diagnóstico territorial extenso e minucioso, juntamente com o trabalho de campo realizado, culminou no desenvolvimento de um Plano de *Marketing* Territorial (PMT) da província de Ourense. Uma ferramenta de desenvolvimento regional baseada num modelo duplo cujos pilares são a economia do conhecimento e a sustentabilidade (com um duplo aspeto, socioeconômico [não industrial] e habitabilidade) que visa aumentar a competitividade da província no mercado global.

Neste capítulo final, propusemos a conveniência de dar uma resposta global sobre o estado, a caracterização e a rastreabilidade necessária no território da pesquisa num horizonte de imediatez e urgência demo-econômica. Os resultados obtidos foram explorados parcial e brevemente ao longo do estudo, na conclusão de cada um dos seguintes pontos: situação geográfica, demografia, cultura e património, turismo, transporte e ligações, atividade econômica e desenvolvimento e inovação.

As conclusões finais do diagnóstico territorial são as seguintes:

1. Situação geográfica da província.

Trata-se de uma estrutura territorial particularmente dispersa se tivermos em conta o nível intramunicipal. Desta característica resulta a necessidade de implementar políticas de gestão das administrações locais, por exemplo, por meio de um planeamento estratégico partilhado na provisão de serviços básicos no nível distrital, fusões de municípios e incentivos para estimular a concentração da população. Medidas destinadas a reduzir os custos da prestação de serviços públicos sem reduzir a acessibilidade aos mesmos pelos cidadãos, graças a uma melhoria na capacidade de gestão local e a uma menor dispersão em termos de habitabilidade.

Nesse ponto, também vale a pena notar os pontos fortes que derivam do contexto geográfico de Ourense. A sua ampla variedade ambiental e paisagística, aliada a importante rede hidrográfica, colocam a província em uma posição privilegiada em termos de possibilidades de desenvolvimento do turismo e melhoria da qualidade de vida. Fatores geográficos como a proximidade de Portugal e o planalto central da Península Ibérica são adicionados a essas variáveis, como possíveis reclamos da zona.

2. Demografia e movimentos migratórios

A análise demográfica destaca o principal problema da província: a ausência de população e para o qual as políticas desenvolvidas nela devem ser centradas. A falta de sustentabilidade vital em termos populacionais é um problema que se agrava quando se junta à dispersão em termos de assentamento, o que acaba na falta de mercados potenciais de demanda (ausência de municípios > 20.000 habitantes).

A concentração da população provincial na sua capital, marca e explica a dificuldade de assentamento populacional nas áreas rurais, levando a uma significativa falta de mercados internos quando nos afastamos do principal núcleo urbano da província. Este fator, que impede a existência de um sector de serviços desenvolvido em número e dimensão, acaba por conduzir a uma redução das oportunidades para novas empresas e iniciativas empresariais. Uma realidade que conduz à escassez de incentivos quando se trata de manter os jovens especialmente nas zonas rurais, razão pela qual o envelhecimento da população é mais elevado do que noutras províncias com características semelhantes.

Vale a pena notar os grandes movimentos migratórios que sofreram vários municípios da província, com a transferência de população das áreas rurais para a cidade e outros pontos do território nacional e internacional. Exemplo que reflete a consideração de Ourense como parte da chamada "Espanha vazia".

Neste contexto, são propostas as seguintes medidas, nomeadamente:

- Um incentivo ou bônus especial para empresas que se estabelecem em territórios escassamente povoados: solo em condições de gratuidade, subvenções à contratação devido à dificuldade extra para obter pessoal qualificado e, assim, compensando assim a redução inicial das margens comerciais.
- Uma garantia de cobertura dos serviços públicos, sem eliminar benefícios sob critérios exclusivamente econômicos, e deve procurar simultaneamente a complementaridade dos serviços em áreas supramunicipais.
- Captação de fundos europeus ou nacionais que incentivem a participação das administrações locais em projetos de desenvolvimento público-privados e inter-administrativos. Este ponto requer tirar partido da sua adesão à Euro Região Galiza - Norte de Portugal.
- Melhorar e reforçar os municípios como agentes de emprego, dada a sua integração com o ambiente mais próximo dos cidadãos.

3. Cultura e patrimônio

A variedade cultural e patrimonial de Ourense é, segundo a pesquisa realizada, um dos aspectos que oferece maiores oportunidades para o desenvolvimento e a articulação da província. O turismo de natureza e o turismo cultural são posicionados como os principais pontos fortes do território nessa área específica. Além disso, e em relação ao patrimônio natural, é importante destacar a diversidade de hotéis, com instalações reconhecidas de alta qualidade (albergues e termas).

Vale destacar, no âmbito cultural, dois festivais únicos da província, como o Magosto (dia de San Martinho, Ourense) e o Carnaval, com uma alta capacidade de mobilização de pessoas de diferentes áreas do país. Ambos têm um alto reconhecimento em toda a província e uma forte atração externa.

As propostas a serem feitas nessa área seriam múltiplas. Uma delas seria a criação de rotas específicas, aproveitando as capacidades do entorno natural e cultural. Entre estas, poderão ser sugeridas as seguintes:

- Rota dos Mosteiros: Santo Estevão de Ribas do Sil, Oseira, Santa Cristina de Ribas do Sil, Santa Maria de Montederramo, Santa Maria de Junqueira de Espadanhedo, San Pedro de Rocas, San Clodio e San Salvador de Celanova.
- Rota dos Castelos: Castelo de Ribadavia, Castelo Castro Caldelas e Castelo de Monterrei.
- Rota das Termas: Chavasqueira, Outariz, As Burgas, Prexigueiro, Muíño da Veiga, Pozas de Melón, Aquis Querquennis, Río Caldo.
- Rota dos vinhos com Denominações de Origem (D.O.): Ribeiro, Ribeira Sacra, Valdeorras e Monterrei.

Por outro lado, e em relação à projeção internacional do Carnaval de Ourense, poderiam ser implementadas medidas destinadas a uma maior disseminação e a valorização dos pequenos municípios da zona rural, que mantêm as tradições mais ancestrais e desconhecidas do Carnaval. Nesse sentido, além de manter e preservar seu incalculável valor cultural e patrimonial, serviria como estratégia de estruturação territorial em um possível cenário de promoção da vida e cultura rurais e para combater a perda de população

4. Turismo

A província de Ourense beneficiou recentemente do aumento da procura turística em destinos alternativos aos destinos tradicionais do sol e da praia. Esse factor, em grande parte derivado da riqueza natural e paisagística da zona, gerou um fluxo regular de visitantes ao longo do ano, atenuando o carácter sazonal da actividade econômica derivada do turismo.

Uma área específica e diferenciada da atração de Ourense é o termalismo, um elemento que permite à província receber turismo de saúde e de relaxamento, que cresceu exponencialmente nos últimos anos. A maior difusão e valorização do mesmo, graças em grande parte às ações de algumas instituições públicas, melhoraram as instalações e tornaram conhecidos além de nossas fronteiras o grande valor medicinal das águas termais de Ourense.

5. Transporte e conexões

As ligações da província de Ourense são limitadas, pela sua localização geográfica e infraestruturas, ao transporte terrestre. Estradas e ferrovias são o pilar da articulação do território, que com a chegada de alta velocidade (AVE) a Ourense, melhorará significativamente a sua conexão com Madrid, reduzindo o tempo entre as duas cidades para pouco mais de duas horas.

Apesar de certas fraquezas estruturais, é um elemento com oportunidades significativas derivadas da posição estratégica da província, pois é o eixo nuclear da Galiza melhor comunicado com o resto da Espanha por terra. Este facto lhe confere um valor triplo: industrial (ligação com Benavente), comercial (ligação entre Vigo e o planalto) e administrativo (eixo norte de Santiago de Compostela-Corunha).

Nesse sentido, cabe salientar a importância da província como passo intermédio da Euro-região Galiza-Norte de Portugal. Estrutura transnacional, atualmente pouco desenvolvida, que constitui uma fonte de interação econômica e uma importante possibilidade territorial de atração de recursos comunitários. O benefício de fazer parte desse espaço transfronteiriço é maximizado na ligação entre os territórios que compõem a Euro-cidade Chaves-Verín, o que levou a uma série de atuações entre as quais destacam:

- A criação de um Centro de Formação Turístico-Termal e de Investigação da Água.

- A implantação de uma linha de transporte público entre os dois centros populacionais.
- O lançamento de uma bolsa de emprego da Eurocidade.
- Criação de serviços comuns de promoção e apoio ao comércio local.

Destas medidas, seria desejável proceder a uma avaliação dos resultados para estimar o seu âmbito de aplicação e valorizar a sua capacidade de exportação para outras áreas ou núcleos populacionais da província.

6. Atividade econômica e desenvolvimento

Na última década, a província de Ourense tem demonstrado um processo de expansão econômica contínua, com aumento de seu Produto Interno Bruto, com crescimentos positivos anuais desde 1995. Vale a pena destacar a região de Ourense (formada pela cidade e pelos municípios vizinhos) como o motor da economia da província, situando-se como a quarta área da Galiza em geração de riqueza. O tecido de negócios recupera vitalidade com a criação de novas empresas (mais 2.818 empresas em 2017 em comparação a 2000) e com maior presença internacional. Ourense tornou-se a segunda província da Galiza em 2017 com o melhor desempenho nas exportações (+ 3,5%) em relação a 2016, fechando o ano com 815.644,4 milhões de euros para exportações de empresas de Ourense.

O setor de serviços destaca-se com 60,4% da população ativa, com muita diferença em relação a outros setores de atividade da província. A maior oferta de serviços concentra-se na sua capital, onde predomina a esfera comercial. A concentração de mão-de-obra na cidade de Ourense é verificada com os dados da afiliação à segurança social, ultrapassando o valor médio de 45% de toda a província. Se transferirmos essa concentração para a área produtiva, 35% do PIB localiza-se no município de Ourense, sendo o seu PIB per capita 5,5% superior à média do território analisado.

Conseqüentemente, os indicadores socioeconômicos da cidade de Ourense marcam, em grande parte, não apenas a situação socioeconômica de sua própria região, mas de toda a província, pois possui poder de atração e de dinamização para além do seu âmbito municipal.

7. Inovação

Um dos destaques no diagnóstico territorial é a questão ligada à inovação. Neste sentido, distingue-se entre os progressos alcançados e os que potencialmente podem ser implementados derivados da investigação que nos ocupa.

É digna de menção a contribuição tecnológica de empresas como Egatel e Redegal (líderes no setor de telecomunicações), Coren, grupo Cuevas ou Óleos Abril (setor agroindustrial) e Pizarras Cupa (setor de construção).

Em relação às possibilidades de desenvolvimento em termos de inovação, podemos destacar aquelas relacionadas com às seguintes áreas:

1. A madeira, incentivando e divulgando a entidades enquadradas dentro da Agência Galega de Inovação (GAIN), como o Centro de Inovação e Serviços Tecnológicos da Madeira (CIS) ou associações como o Cluster de Madeira e Design da Galiza. O compromisso com a cadeia de valor da madeira através da conceção industrial e da construção com este material deve ser consolidado.
2. O setor agroindustrial é uma das principais atividades da economia provincial, representando um volume de negócios próximo a 6.500 milhões de euros. O seu desenvolvimento, elemento fundamental no crescimento de Ourense, passa por uma maior aposta em I+D+i, com ações destinadas à sua modernização e à valorização de ferramentas que facilitem uma maior tecnificação no âmbito rural.
3. Continuar a aprofundar no setor de telecomunicações que está a dar um resultado tão bom, aproveitando o Parque Tecnológico da Galiza, localizado na

provincia de Ourense e sua ligação com o centro de investigação tecnológica da Universidade de Vigo (CITI).

Os sete pontos analisados, que permitem visualizar a provincia através dos setores mais importantes, concluem com uma radiografia socioeconómica da provincia de Ourense. O seu crescimento positivo no período 2000-2018 ainda não foi suficiente para reduzir sua posição inicial de desvantagem em relação ao seu entorno.

Nesse sentido, vale a pena notar alguns dos elementos conclusivos derivados do trabalho de campo desenvolvido. As técnicas qualitativas (entrevistas em profundidade com especialistas e grupos de discussão) permitiram que os membros da amostra estudada determinassem os itens mais relevantes a serem considerados na pesquisa. Por outro lado, técnicas quantitativas (sondagem na web e análise de consultas na Internet) permitiram a coleta de dados numéricos em vários pontos que expandiram significativamente a amostra.

Após a análise dos dados recolhidos, o estudo conclui que os três problemas que mais preocupam os cidadãos de Ourense são: o despovoamento, o desemprego e o envelhecimento da população. Trata-se de um fluxo circular que se retroalimenta a si mesmo, sendo cada problema causa direta do resto.

- O desemprego causa fuga da população, especialmente jovens, o que precipita o despovoamento e o envelhecimento da população →
- Por sua vez, devido ao despovoamento, nenhuma indústria é gerada ou consumida, por isso aumenta-se o desemprego →

Nesse sentido, e com base nos três problemas anteriores estabelecidos pelos cidadãos, as áreas que requerem intervenção pública prioritária são as seguintes: 1. Emprego e desenvolvimento econômico; 2. Prestação de serviços básicos; 3. Infraestruturas; 4. instituições públicas; 5. População; 6. Transporte; 7. Cultura, lazer e esporte (gráfico 59). Além disso, os dados obtidos através da pesquisa de campo realizada com a população de Ourense facilitaram que a estrutura do plano estratégico

gire em torno de quatro eixos principais: eixo econômico, eixo de serviços, eixo de infraestrutura e projeção externa e eixo institucional (tabelas: 73, 74, 75 e 76).

Por outro lado, e tendo em conta a abordagem inicial de nossa investigação, conclui-se que o estudo ratifica as premissas estabelecidas nas hipóteses iniciais. Em outras palavras, o PMT melhora a governação e a gestão dos territórios, facilitando uma dupla abordagem de oferta (provisão e promoção pública) e procura (atenção às necessidades sócio-coletivas). Além disso, permite a proposição de ações compatíveis com a consecução de objetivos futuros, independentemente do campo tratado: humano, econômico, social ou cultural (hipótese 1), cuja eficácia dependerá em grande parte da interação entre instituições e da estrutura socioeconômica da Província de Ourense e das suas fronteiras (hipótese 3).

A estratégia de investigação, refletida no desenvolvimento e aplicação das diferentes técnicas de recolha de dados favoreceram a análise da perspectiva do administrador / cidadão / utilizador (abordagem do cliente). Um elemento chave, considerando que, ao elaborar um plano estratégico, é prioritário conhecer e identificar quais são os principais problemas e necessidades da população. Nesse sentido, o esforço deve ser direcionado para as áreas de melhoria reconhecidas pela maioria da população, o que confirma a hipótese 2.

2. Esfera económica

Em seguida, e como justificação para a necessidade ou utilidade do PMT, foi realizado um estudo de fundamentação econômica, onde foi avaliada a situação comparativa da província de Ourense em relação à sua comunidade autônoma, a Galiza.

O estudo do crescimento, convergência e desenvolvimento intra-regional mostra de forma conclusiva como as variáveis onde a província de Ourense diverge mais da Galiza são as da componente humana (principalmente população e ocupação). A esse respeito, deve-se notar que, antes da crise ocorrida no final da primeira década deste século, onde o resto da Galiza ganhava população, Ourense já estava esmorecendo nesse aspecto. Além disso, devemos acrescentar a constatação de que os movimentos ocupacionais medidos pela razão ocupação / população têm um efeito negativo em termos de convergência do rendimento disponível por habitante (regressão negativa da convergência, tabela 64).

No que se refere às taxas de emprego, é de salientar que a actividade e a ocupação divergem em relação à Galiza, sendo o desemprego a única que maximiza valores, pelo que a dependência em termos de estrutura etária (população >64 anos / população 20) agrava-se na nossa província. Tudo isso contribui para explicar e justificar o motivo da necessidade de ações conjuntas e planejadas, a fim de alcançar a sustentabilidade e o desenvolvimento essencial para o nosso território.

Dentro deste quadro conclusivo geral, acrescentar que, como um complemento ao estudo de convergência e análise da situação da província, foi projetada uma equação dupla sobre a evolução e dependência de duas variáveis socioeconômicas fundamentais: renda disponível por habitante e o assentamento de sua ocupação. Duas variáveis representativas do grau de desenvolvimento e crescimento da província, cuja evolução é relevante para a interpretação da evolução provincial convergente / divergente no futuro, sendo utilizado o modelo de Painel Data para esse fim. E cujo estudo também revela características relevantes da estrutura socioeconômica da província de Ourense.

As duas equações exercem a função de complemento em relação ao Plano Estratégico elaborado, e onde os resultados obtidos através desta formulação são os seguintes:

1. A evolução do rendimento bruto disponível per capita, RBDpc:

Destaca o fato de que a despesa em serviços de saúde (estadia, alta ou custo) tem uma máxima incidência, sendo sua ausência/queda um fator de despovoamento igual que a despesa ligada ao envelhecimento e a atenção à terceira idade. Isso torna o serviço público de saúde um fator determinante, não apenas na sustentabilidade vital, mas também na sustentabilidade socioeconômica na província de Ourense.

A baixa taxa salarial reflete uma alta dependência de uma população pensionada, onde a cobertura de pensões/salários é uma das mais baixas da Espanha. Esses dados são obtidos das declarações do imposto de renda, da pensão média anual e, principalmente, do número de sociedades limitadas.

Em conformidade com o disposto no parágrafo anterior, o imposto predial e / ou imobiliário (IBI, IVTM, IVTU) apresenta uma correlação significativamente mais alta em relação ao rendimento disponível por habitante do que o observado para o rendimento do trabalho. É uma amostra do baixo nível de urbanidade e da presença reduzida de atividades econômicas com capacidade de gerar economias de escala a longo prazo e, com isso, uma dinâmica de atração e sustentabilidade demográfica.

Como consequência desta radiografia a rigidez orçamentária das corporações locais e sua fraqueza financeira tornam-se máximas.

O estudo mostra como a conversão em termos de bem-estar e poder de compra está igualmente dependente da ação privada (correlação 0,8171) e pública (correlação 0,8861), sendo necessário que ambas sigam a mesma direção. Nesse ponto, o caminho seguido pela ação privada tem sido o correto em termos de convergência (σ -conv 1.6744), algo também corroborado pelo estudo evolutivo da produtividade

do trabalho no século presente. No entanto, são as ações das instituições que deram um passo atrás (σ -conv -7,2464), o que explica em grande parte a falta de convergência da província de Ourense no conjunto da sua comunidade autónoma. Isso contribui para confirmar a hipótese 3: *para que qualquer ação socioeconômica seja bem-sucedida, a interação público-privada deve ser uma realidade.*

2. Relativamente às condições de regularização da ocupação provincial, ocupação/população:

À luz dos dados, e embora se trate de uma recorrência, a primeira coisa que se destaca é a conhecida ausência de empresas ou entidades capazes de absorver os excedentes dos candidatos a emprego entre os 30 e os 64 anos, expulsos, na sua maioria do sector primário.

A sustentabilidade do tecido empresarial básico ou comercial de referência é fundamental, sendo este o composto por empresas que possuem entre 10 e 49 trabalhadores, cujo número é extremamente limitado (a dependência de um tecido de micro-negócio é máxima). Isso torna urgente a necessidade de introduzir incentivos económicos sustentáveis por meio da cooperação público-privada. Sendo a dependência da construção muito acima da média regional, um aspecto que afeta a elevada taxa de desemprego masculino observada e que é outra das características do mercado de trabalho provincial.

Adicionado a tudo o que foi dito acima, está o fato de que não só a ocupação provincial é dependente do tamanho populacional do lugar de residência (centros populacionais), mas também da dimensão do negócio. A correlação entre a dimensão média das empresas e a quantidade da população é relevante, pois na província como um todo, apenas 5 municípios (5,4%) excedem o limite de 10.000 habitantes.

↓ População = ↓ tamanho médio das empresas = ↑ desemprego =
↑ deslocalização da população = ↓ habitabilidade por dispersão.

Como vimos no estudo evolutivo e de convergência da renda disponível por habitante, o assentamento ocupacional mostra mais uma vez como a ação privada (σ -conv 12.2930 variáveis de dem-trabalho) permitiu uma maior aproximação provincial na média regional da ação pública (variáveis de oferta- trabalho). As instituições públicas têm ainda um longo caminho a percorrer, embora as suas ações tenham efeitos mais duradouros e significativos ao longo do tempo.

Se os resultados obtidos para as duas variáveis macroeconômicas analisadas forem considerados em conjunto: RBDpc e Ocupação / População, as condições de sustentabilidade, assentamento e habitabilidade emergem como fatos importantes. Por esse motivo, é relevante e necessário melhorar a capacidade de emprego em serviços (provisão social e de saúde de maneira preferencial) e atividade primária (estudo das áreas produtivas tradicionais mais significativas) através de empresas de maior porte médio (SL e SA). Nesse sentido, a concentração urbana, aliada à manutenção de serviços sócio-sanitários e de equipamentos (conectividade) amplos em tamanho e distribuição, são fatores imprescindíveis.

Toda a análise realizada (investigação de campo e estudo de magnitudes socioeconômicas) permite aprofundar os principais problemas que atingem os cidadãos de Ourensana e as suas necessidades e exigências por ordem prioritária. Esta circunstancia, como vimos, converge na satisfação das três hipóteses estabelecidas no início do nosso trabalho.

Dessa maneira, e combinando o estudo das principais macro-magnitudes provinciais com a identificação e intensidade apreciadas pelos cidadãos da província de Ourense, é possível tirar uma série de conclusões. Continuando com a estrutura proposta, as conclusões individualizadas são classificadas em quatro eixos principais:

Eixo 1. Ourense, província inovadora (revitalização econômica)

Eixo 2. Ourense, sua província! (serviços)

Eixo 3. Ourense, um potencial para descobrir (turismo)

Eixo 4. Institucionalidade e ação pública (institucional)

3. Eixo 1. Ourense, província inovadora (dinamização econômica)

Se a atenção estiver focada na esfera econômica, conclui-se que a maior preocupação dos cidadãos de Ourense é a **falta de emprego**. Esse fato é observado no gráfico 49, no qual vemos como 66,67% dos entrevistados afirmam que o desemprego é a maior preocupação dos cidadãos de Ourense; no gráfico 56, no qual 100% dos participantes consideram que o desemprego é o maior problema que ocorre na província; e no gráfico 70, no qual se observa que a falta de emprego é o segundo problema que mais preocupa a sociedade ourensana.

Além disso, o inquérito verifica que os cidadãos consideram a falta de emprego como o aspecto que mais influencia a diminuição da população, conforme observado no gráfico 69. Essa realidade, demonstrada através do trabalho de campo, é corroborada pelo estudo da variável assentamento profissional, em que a divergência em termos de estado e estrutura do mercado de trabalho está aumentando em áreas tão significativas quanto: desemprego da população entre 30 e 49 e 50 a 65 anos (σ σ -conv -17.8909), desemprego masculino, mercado de trabalho em serviços e setor primário que continua a expulsar o fator trabalho (σ -conv -29.4327).

Conclui-se além disso, que cada um dos problemas e necessidades indicados pelos indivíduos da amostra trabalha em prol do desenvolvimento econômico e, portanto, do aumento da capacidade de geração de emprego (necessidade de investimento em P&D e desenvolvimento de TIC, apoio ao empreendimento, planos estratégicos de inovação e desenvolvimento econômico, promoção da atividade econômica no setor primário e ausência de tecido empresarial).

As entrevistas apontam para a necessidade de investimento e desenvolvimento das TIC, como se pode ver no gráfico 49. A **falta de investimento na indústria e na pesquisa e desenvolvimento** (P&D) figura como o quarto problema que mais preocupa a cidadania ourensana (tabela 36). Em consonância com este problema, o estudo socioeconômico mostra como relevante a pequena dimensão média

empresarial, sendo a falta de sociedades limitadas um dos handicaps observados (σ -conv -3,4342). É de salientar que uma grande parte das empresas entre 10 e 49 trabalhadores assistiu ao aumento do seu pessoal, no entanto, o seu número quase não aumentou.

Além disso, tanto nas entrevistas (gráfico 49), quanto nas DG (gráfico 55) e no inquérito (tabela 36), destaca-se a importância do **empreendimento**. Enquanto nas entrevistas e as DG apontam a necessidade de planos de apoio ao empreendimento; o inquérito também destaca a falta de facilidades para empreender na atualidade. Esse problema também é revelado no estudo macroeconômico, onde o caminho a ser seguido em termos de convergência é muito maior nas esferas pública e institucional, com ênfase especial na ação pública em matéria de despesas (σ -conv -8 8054).

A questão acima está diretamente ligada à solicitação expressa dos cidadãos de planos estratégicos de inovação e desenvolvimento econômico (gráfico 55), e que se traduz em planos específicos, tanto para apoio ao empreendimento, como de promoção do turismo ou de exploração de recursos endógenos. como os espaços naturais e o termalismo.

A **promoção econômica do setor primário** é um aspecto que é afetado de forma recorrente, dada a predominância da área rural na província de Ourense (a área urbana é reduzida à cidade de Ourense, com uma área de 84,55 km², 1,16% de toda a área provincial). Por outro lado, o sector terciário é o que apresenta o maior volume de facturação da província (gráfico 45).

Por meio das DGs (gráfico 55), destaca-se a necessidade de ajudar e incentivar a atividade econômica no setor primário, bem como a necessidade de de fixar a população no meio rural. Assim, a execução da primeira teria um impacto positivo na segunda. Conforme observado no gráfico 56, (existem medidas públicas que dificultam o desempenho das atividades econômicas, o que no setor primário se traduzem em requisitos exigentes (tanto na forma quanto no conteúdo) para serem beneficiários de ajudas a empreender nas zonas rurais. O inquérito sublinha a ideia

de que os aspectos relacionados com a agricultura e a pecuária constituem uma das principais preocupações dos cidadãos (tabela 29).

Tanto o emprego quanto o desenvolvimento econômico são prejudicados pela **ausência de tecido empresarial**, como mostrado nos gráficos 56 e 45. Este aspecto é reiterado no estudo macroeconómico, em que a dimensão média das empresas e a sua natureza jurídica são factores condicionantes. Essas questões são reveladas além do tamanho da população, onde a ausência de municípios com capacidade de demanda interna (≥ 10.000 habitantes) é mais do que um problema sério.

Deste modo, pode-se concluir que a promoção e o apoio ao empreendimento, o investimento em I&D e a implementação de planos estratégicos de inovação e desenvolvimento económico contribuiriam para aumentar a oferta de emprego, o que reverteria positivamente a fixação da população, o que se destaca tanto no estudo sobre a evolução e convergência do rendimento disponível por habitante como no do assentamento ocupacional.

Relação com a matriz SWOT

Conclui-se que:

- Ao investir em inovação e apoiar o empreendimento, existe a possibilidade de um rápido aumento no tecido empresarial.
- Existe um grande potencial de crescimento económico empresarial em sectores de P&D&I, em actividades ligadas ao sector primário (batata, aves/suíno e, em especial, o campo do vinho com 4 DO na província) e no sector dos serviços (turismo rural / termal e cuidados de saúde).

4. Eixo 2. Ourense. Sua província! (serviços)

Como afirmado anteriormente, dois dos problemas que mais preocupam a sociedade ourensana são o **despovoamento** e o **envelhecimento da população**. Essa afirmação não é apenas apontada pelos sujeitos que fazem parte da amostra de entrevistas em profundidade, da DG e do inquérito web, mas há indicadores objetivos que verificam esse fato. Nesse sentido, o estudo macroeconômico mostra como variáveis como a taxa de envelhecimento, a taxa de sobre-envelhecimento, o peso da população idosa ou ou despesas com cuidados de saúde e idosos, em termos do nível de bem-estar e das condições de vida da população ourensana. A atenção aos idosos também cria emprego, sendo a despesa privada neste campo altamente significativa em termos de bem-estar:

- Como pode ser visto no gráfico 22, a porcentagem da população de Ourense em relação à da Galiza cai 0,7% entre os anos de 2007 a 2017.
- Segundo o registro municipal, a população da província é reduzida em 32.943 habitantes entre 2002-2017 (gráfico 23).
- No gráfico 26, pode-se observar que o volume da população aumenta consideravelmente entre as idades de 40 e 85.

Por outro lado, tanto o despovoamento quanto o envelhecimento da população são apresentados como uma conseqüência direta do desemprego, mas, por sua vez, foram detectados outros fatores que agravam a situação:

- A escassez na provisão de serviços básicos com uma área de saúde particularmente sensível, a deterioração das infra-estruturas e a pouca frequência do transporte público, o que dificulta a comunicação e a oferta sociocultural, precipitam a fuga da população das áreas rurais.
- A falta de tecido empresarial (gráfico 45) e os obstáculos ao empreendimento e à promoção da atividade econômica tornam mais uma vez relevante a oferta

limitada de emprego. Como mostram os dados do IGE, a província de Ourense contribui com 10,3% para a economia da Galiza, a província com o menor percentual. O número de empresas comerciais é zero em metade dos municípios.

- A necessidade de reforçar ainda mais o empreendedorismo. Embora o número de empresas tenha aumentado em 2.818 no período 2000-2017 (tabela 35), a taxa de desemprego dobrou em Ourense entre 2008-2017 (gráfico 47). Esses dados corroboram que o empreendedorismo em termos quantitativos nunca será um substituto perfeito para a perda de emprego por conta de outrem.

Tudo isso provoca a fuga da população da província e impede o retorno de jovens que optaram por realizar estudos universitários não oferecidos em Ourense e que, por conseguinte, o seu mercado de trabalho na província é muito reduzido.

Essa fuga de jovens agrava o problema do envelhecimento da população. Além de reduzir o número de jovens residentes, a taxa de nascimentos diminuiu desde 2008, quando atinge seu pico mais alto, registrando-se 473 nascimentos a menos em 2017 (gráfico 36). A taxa de crescimento vegetativo foi a pior da comunidade galega em todo este século.

Tendo em conta o aumento do envelhecimento da população da província, os cidadãos deixam clara a necessidade de **melhorar a prestação de serviços aos idosos**, como o apoio domiciliário e lugares em residências, bem como a necessidade de medidas de conciliação para evitar a fuga da população das áreas rurais para as urbanas.

Outro aspecto notável é a demanda de atividades socioculturais e esportivas por parte da população (tabela 36, gráfico 49, gráfico 56).

Um dos principais obstáculos ao desenvolvimento econômico, ao turismo e à prestação de serviços é a **qualidade do transporte público** e a falta de comunicação entre as áreas do território e a província com outras áreas vizinhas. Vale a pena observar, a este respeito, o grande número de centros populacionais únicos, bem

como a ausência de mercados internos além da capital provincial, circunstâncias que suscitam preocupação máxima com a comunicação derivada dessa dispersão pela habitabilidade.

Por tudo o que foi dito acima, esse é um dos aspectos que mais se destacou nas entrevistas (gráfico 49) e no GD (gráfico 55). Outro dos problemas que mais preocupam os cidadãos de Ourense é a **deterioração das infra-estruturas de mobilidade pública (rede de transporte rodoviário reduzida)** (tabela 36). Além disso, salienta-se a falta de cobertura da Internet (tabela 36, gráfico 49, gráfico 55), fato que representa um obstáculo adicional às comunicações.

Relação com a matriz SWOT

Conclui-se que:

- A província tem potencial para crescimento demográfico, o que exige um apoio especial por meio de ações públicas em matéria de despesas. Além disso, possui áreas rurais onde sua capacidade de desenvolvimento não está concluída e onde sua promoção é necessária e rentável (turismo rural, produtos tradicionais, exploração do patrimônio).
- O reforço do desenvolvimento económico e a melhoria das medidas de conciliação (assistência rural), serviços (saúde) e infraestruturas (transportes) aumentarão a capacidade de atrair e fixar a população.
- Existe capacidade para melhorar as telecomunicações, o que facilitaria o aumento e o desenvolvimento das relações comerciais e, conseqüentemente, a possibilidade de aumentar a dimensão de um tecido empresarial imperceptível em grande parte dos municípios da província.

5. Eixo 3. Ourense, um potencial a ser descoberto (turismo)

Por meio de entrevistas com especialistas, foi enfatizada a **subutilização dos recursos endógenos** da província (gráfico 49). Tal como apresentado nos títulos patrimônio cultural e turismo, Ourense possui uma grande fonte de recursos, o que supõe um grande potencial de desenvolvimento do turismo e para o crescimento econômico: monumentos megalíticos, castros, arquitetura romana, medieval, românica, gótica, barroca, renascentista e contemporânea; patrimônio etnográfico, como festas populares e artesanato; espaços naturais; termalismo; vinho e cultura gastronômica. Torna-se de relevância também através dos grupos de discussão, a escassa exploração destes recursos como podemos observar no gráfico 56, considerado pelo painel de peritos como um dos principais problemas para a cidadania ourensana. De forma recorrente, afirma-se que a província possui uma grande variedade de recursos cuja exploração é limitada por:

- Deterioração das infra-estruturas de mobilidade e escassas comunicações (gráfico 71). Como já foi referido anteriormente, é importante reiterar a relevância da dispersão em termos de assentamento populacional neste momento, cuja relevância é significada tanto em termos de poder de compra ($n^{\circ}_{entid_sing_pob} = \text{coeficiente}$. Correlação 0,7377 e $nuclei_pob = \text{coeficiente}$. Correlação 0,7240), quanto à habitabilidade ($pop_mun > 10.000_hab = \text{coeficiente de correlação } -0,7371$).
- Necessidade de **reabilitação de espaços de interesse turístico** (gráfico 49, gráfico 55), que os tornam menos atraentes para os potenciais visitantes (gráfico 72). Neste caso, o valor cadastral da propriedade imobiliária e a base tributária do IBI aparecem como variáveis relevantes em termos de valorização patrimonial natural e cultural, uma amostra do patrimônio e uma significativa adaptação infra-estrutural (conservação) do ambiente rural dominante no nível provincial.
- **Falta de planos de desenvolvimento turístico e de promoção**, que articulam uma rede de pontos de informação que se complementam e

- que estão ligados uns aos outros, melhorando as comunicações dentro da própria província, incentivando a participação em feiras e eventos promocionais, destacando-se as DOs e a cultura gastronómica. Há que ter em conta que a iniciativa privada em matéria de turismo tem mostrado uma dinâmica muito positiva, tanto em termos de praças hoteleiras como de turismo rural, pelo que agora o que corresponde é a sua dinamização e utilização eficiente.
- Um dos pontos fortes da província é o **termalismo**, tal como salientam os entrevistados (gráfico 49). Os dados compilados através de inquéritos permitiram a elaboração de nuvens de palavras que recolhem os conceitos com que se sentem mais identificados os ourensanos (gráfico 71, gráfico 72). Em ambos os casos, os cidadãos consideram o termalismo como uma característica definidora da província e o conceito que a identifica. Isto comprova a importância atribuída a este aspecto do território. Outros conceitos que se destacam são: património, ourensania, tranquilidade, qualidade de vida, natureza e abandono. Isso lança luz sobre a visão global do cidadão ourensano. Ourense é uma província com grandes recursos patrimoniais, com uma grande sensação de enraizamento, carácter natural do território que promove a tranquilidade e qualidade de vida. Isto contrasta com o item de “abandono”, que demonstra a **necessidade de reabilitação e melhoria das infraestruturas e dos espaços naturais**; o facto é muito comum não só a nível de Comunidade Autónoma, mas também nacional.
 - Outro dos aspectos destacados pelo painel de especialistas das DGs (gráfico 56) e pelos inquiridos (tabela 36) é a necessidade de **promover atividades esportivas e socioculturais**. Isso não apenas melhoraria a qualidade de vida dos moradores, mas representaria uma reivindicação tanto para jovens quanto para turistas, usando as atividades esportivas como complemento ao setor. Destaca-se aqui a exploração de espaços como a estação de esqui de Manzaneda, o turismo de montanha ou a possibilidade de praticar atividades esportivas em seus rios.

Relação com a matriz SWOT

Conclui-se que:

- A província de Ourense possui um grande capital natural, patrimonial e cultural, o que se traduz em grande potencial para o desenvolvimento do turismo; embora o estado de manutenção e a conectividade entre eles ponha em dúvida sua viabilidade.
- O termalismo representa um incentivo para a melhoria da qualidade de vida, o que se traduz numa reivindicação de atração populacional e turismo. É provavelmente o cartão de visita mais diferencial da província, além de sua tranquilidade. Nesse sentido, é importante garantir a estabilidade financeira de um setor cuja exportação além das fronteiras provinciais deve ser sinônimo de lucro líquido.
- A reabilitação e manutenção de infra-estruturas e espaços naturais favoreceriam a promoção do turismo. As políticas de despesa pública devem agir nesse ponto, conforme declarado no estudo das variáveis de identificação do rendimento disponível per capita.
- A implementação de atividades socioculturais e esportivas complementares ao turismo impulsionaria o setor. Nesse sentido, a promoção externa é fundamental e a ação pública é significativa, especialmente depois de ver como a oferta tradicional de turismo privado (hotéis) teve um caminho de crescimento sustentado.

6. Eixo 4. Institucionalidade e ação pública (institucional)

Como já mencionado, a província de Ourense possui uma área de 7.273 km², dos quais apenas 84,55 km² (1,16%) correspondem à cidade de Ourense (planejamento urbano concentrado). Com base nessa premissa, os cidadãos acreditam que as ações públicas **devem ser reforçadas em torno da promoção e visibilidade das áreas rurais**, de modo a estimular a atracção turística da província na sua totalidade (tabela 36). De 2008 a 2017 a ocupação hoteleira aumentou, e como se pode ver no gráfico 44, em 2017 grande parte da oferta hoteleira está orientada para o turismo rural. Isso levaria à geração de empregos e ao conseqüente desenvolvimento econômico do território, o que, por sua vez, incentivaria a fixação da população nas áreas rurais.

Deve-se dizer, nesse ponto, que o estudo macroeconômico revelou que o tecido empresarial rural é inexistente, sendo um setor que continua a expulsar o fator trabalho, e é considerado um dos pontos de maior divergência em relação à média regional. A dinamização da produção agroindustrial é uma grande desvantagem para o desenvolvimento socioeconômico provincial e a estabilidade de sua população. Além disso, a falta de demanda interna (mercado) é uma questão que favorece pouco o desenvolvimento e o empreendimento. Isto é tanto mais notável quanto actividades como a exploração vitivinícola, a criação de aves de capoeira ou a venda de batatas na província de Ourense são de vanguarda para além das fronteiras regionais.

Isto entroncaria com a **implementação de programas que fixem população no meio rural** (gráfico 55, quadro 32). A análise conclui que, de acordo com os especialistas entrevistados e os cidadãos inquiridos, a aplicação de medidas como as a seguir indicadas contribuiria para a fixação da população no meio rural:

- Apoiar programas de empreendimento e localização produtiva nas áreas rurais (tabela 34).

- Facilidade de acesso à ajuda para o desenvolvimento de atividades econômicas relacionadas ao setor primário (tabela 34), redução da burocracia e maior aconselhamento a esse respeito.
- Melhoria dos serviços nas áreas rurais, uma vez que, como evidenciado no gráfico 69, a insuficiência dos serviços é a segunda causa que mais influencia o declínio populacional, sendo as políticas a desenvolver neste momento: assistência social nas zonas rurais, comunicação e conectividade.
- Reforço e melhoria das medidas de conciliação, uma vez que, como pode ser visto no gráfico 69, está em quarto lugar entre os aspectos que mais influenciam a diminuição da população, segundo os cidadãos de Ourense (creches, assistência social rural e assistência à dependência).

Outro aspecto que se destaca é o **melhoria das informações pelas instituições públicas**. Segundo os entrevistados (gráfico 49), existem dificuldades no acesso a informações sobre ajudas e atividades socioculturais e esportivas. Conclui-se que a resposta eficiente às demandas da população passa por incorporar meios para tornar a administração pública mais acessível, a fim de facilitar a comunicação fluida com a cidadania.

Essa circunstância relaciona-se com à demanda de **procedimentos com a administração mais fluidos e resolvidos em uma única visita ou ação administrativa** (gráfico 56). Salientam, a este respeito, factos apontados pelos inquiridos:

- Burocracia complexa que dificulta a iniciativa de novas atividades de negócios (gráfico 56, tabela 36). Melhorar a utilização e a rentabilidade dos montes em comum e flexibilizar o uso do solo.
- Obstáculos e restrições aos pedidos para a criação de associações de moradores (tabela 36).

Deste modo, poder-se-ia concluir que a execução das acções propostas a este respeito no plano constituiria uma resposta directa às exigências da população ourensana, na medida em que agiria não só em prol do bem-estar global dos residentes na província, mas também de uma melhor percepção das instituições públicas por parte dos cidadãos. A gestão e o conhecimento do meio são um factor-chave e o ponto de partida de qualquer política de desenvolvimento regional que ligue instituições aos cidadãos.

Relação com a matriz SWOT

Conclui-se que:

- A vontade de transparência por parte das instituições favorece relações fluidas com os cidadãos, de acordo com as hipóteses estabelecidas.
- A assimilação de instrumentos que permitam às instituições conhecer as necessidades e demandas dos cidadãos se traduziria em uma resposta mais eficiente da administração.



VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS



VNIVERSITAT
ID VALÈNCIA

- Aaker, D. (1996). *Building Strong Brands*. New York, USA: The Free Press.
- Aaker, D.A., & Joachimsthaler, E. (2005). *Liderazgo de Marca*. Barcelona, España: Deusto.
- Aaker, D.A. (2011). *Brand relevance. Making competitors irrelevant*. San Francisco, USA: Jossey-Bass.
- Adams, T. (2005). How Brands Become Icons: The Principles of Cultural Branding. *Journal of Advertising Research*, 45(2), 282-283.
Doi: <https://doi.org/10.1017/S0021849905000292>
- Adamson, A.P. (2007). *Brand Simple, How the best brands keep it simple and succeed*. New York, USA: Palgrave Macmillan.
- AIMC, Asociación para la Investigación de Medios de Comunicación (2002). *Estudio General de Medios. Resumen General, febrero a noviembre de 2002*. Recuperado de <http://www.aimc.es>
- Alañón-Pardo, A. (2001). *La renta regional en España: análisis y estimación de sus determinantes* (Tesis Doctoral). Universidad Complutense de Madrid, Madrid.
- Alañón-Pardo, A. (2004). Un modelo espacial de renta per cápita regional: evidencias provincial, comarcal y municipal. *Investigaciones Regionales*, 4, 99-114. Recuperado de <http://hdl.handle.net/10017/32263>
- Alderson, W., & Cox, R. (1948). Towards a theory of marketing. *Journal of Marketing*, 13(2), 137-152. Doi: <https://doi.org/10.1177%2F002224294801300201>
- Alhama, C.C. (2009). *Comunicación pública y gestión estratégica municipal: un estudio exploratorio sobre la agenda temática* (Tesis Doctoral). Universidad de Alicante, Alicante.
- Alonso, F., & Lázaro, E. (2001). Derecho de los signos distintivos. En F. Alonso Espinosa (Coord.), *Curso fundamental de Derecho Mercantil* (Vol. I, Lección 12ª). Murcia, España: Universidad de Murcia.

- Anholt, S. (2007). *Competitive identity: the new brand management for nations, cities and regions*. London, UK: Palgrave Macmillan.
- Aranda, Y., & Combariza, J. (2007). Las marcas territoriales como alternativa para la diferenciación de productos rurales. *Agronomía colombiana*, 25(2), 367-376. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/1803/180320296021.pdf>
- Ardán Galicia (2014). *Informe económico y de competitividad*. Recuperado de <https://www.ardan.es/ardan/media/ejemplos/informear dangalicia2014.pdf>
- Ardán Galicia (2016). *Informe económico y de competitividad*. Recuperado de <https://www.ardan.es/ardan/media/ejemplos/informear dangalicia2016.pdf>
- Ardán Galicia (2017). *Informe económico y de competitividad*. Recuperado de <https://www.ardan.es/ardan/media/ejemplos/informear dangalicia2017.pdf>
- Armijo, M. (2011). *Planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector público*. Santiago de Chile, Chile: Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES).
- Arnold, D. (1993). *Manual de la gerencia de marca*. Bogotá, Colombia: Ed. Carvajal S.A.
- Asensio, P. (2008). *Marketing municipal*. Madrid, España: Ed. Díaz de Santos.
- Ashworth, G.J. & Voogd, H. (1990). *Selling the city: Marketing Approaches in Public Sector Urban Planning*. London, UK: Belhaven.
- Ballart, X. (1992). *¿Cómo evaluar programas y servicios públicos? Aproximación sistemática y estudios de caso*. Recuperado de https://www.researchgate.net/profile/Xavier_Ballart/publication/335609057_Como_evaluar_programas_y_servicios_publicos_Aproximacion_sistemática_y_Estudios_de_Caso_Capitulo_3/links/5df27b2f299bf10bc3571ecb/Como-evaluar-programas-y-servicios-publicos-Aproximacion-sistemática-y-Estudios-de-Caso-Capitulo-3.pdf

- Baltagi, B. (1995). *Econometric Analysis of Panel Data*. Sussex, England: John Wiley & Sons.
- Barreiro-Gen, M., & Del Campo-Villares, M.O. (2017). *Principios de Economía y de la Hacienda Pública: Fundamentos, Gastos e Ingresos Públicos*. A Coruña, España: Reprografía Noroeste.
- Barreiro-Gen, M., & Del Campo-Villares, M.O. (2019). *Fundamentos Económicos y de la Hacienda Pública*. A Coruña, España: Reprografía Noroeste.
- Bartels, R. (1988). *The History of Marketing Thought*. Columbus, USA: Publishing Horizons.
- Barzelay, M. (2002). La Nueva Gestión Pública: Una Invitación al Diálogo Globalizado. *Estado, gobierno, gestión pública: Revista Chilena de Administración Pública*, (2), 22-28. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/2255096.pdf>
- Bassat, L. (2000). *El libro rojo de las marcas*. Madrid, España: Ed. Espasa.
- Bautista, G., Escofet, A., Forés Miravalles, A., López Costa, M., & Marimon i Martí, M. (2013). Superando el concepto de nativo digital. Análisis de las prácticas digitales del estudiantado universitario. *Digital Education Review*, 24(1), 1-22. Recuperado de <http://hdl.handle.net/10854/2698>
- Bean, J., & Hussey, L. (1997). *Marketing Public Sector Services*. London, UK: HB Publications.
- Belloso, J.C. (2010). La marca de país. Un mecanismo de diferenciación y fuente de intangibles. *Paradigmas: economía productiva y conocimiento*, 6(5), 42-51. Recuperado de <file:///C:/Users/vanessa/Desktop/218443-Text%20de%20l'article-297749-1-10-20110117.pdf>
- Benko, G. (2000). Estrategias de comunicación y marketing urbano. *EURE, Santiago de Compostela*, 26(79), 67-76.
Doi: <http://dx.doi.org/10.4067/S0250-71612000007900004>

- Berné, C. (1997). Modelización de la poscompra: satisfacción y lealtad. En J.M. Múgica y S. Ruíz de Maya (Ed.), *El comportamiento del consumidor* (pp. 163-179). Barcelona, España: Ariel Economía.
- Best, M. (1990). *The New Competition*. Cambridge, USA: Harvard University Press.
- Bhargava, R. (2009). *Personalidad de marca*. Ciudad de México, México: McGraw-Hill Interamericana Editores.
- Bobbio, N. (1989). *Estado, gobierno y sociedad. Por una teoría general de la política*. Ciudad de México, México: Fondo de Cultura Económica.
- Bodet, G. (2008). Customer satisfaction and loyalty in service: Two concepts, four constructs, several relationships. *Journal of retailing and consumer services*, 15(3), 156-162. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2007.11.004>
- Boisier, S. (1995). La modernización del Estado: Una mirada desde las regiones (revoluciones, reformas, objetivos nacionales y el papel del territorio). *Revista de estudios regionales*, (41), 15-38. Recuperado de <http://www.revistaestudiosregionales.com/documentos/articulos/pdf545.pdf>
- Boronio, A., & Vivanco, A. (2014). *Datos de Panel. Guía para el uso de Eviews*. Recuperado de <https://docplayer.es/23668693-Datos-de-panel-guia-para-el-uso-de-eviews-alfredo-baronio-ana-vianco.html>
- Branden, T., Karré, P., & Helderman, J.K. (2009). *The Risks of Hybrid Organisations: Expectations and Evidence*. Recuperado de <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.625.3286&rep=rep1&type=pdf>
- Braun, E. (2008). *City marketing. Towards an integrated approach*. (Doctoral Thesis). Erasmus Research Institute of Management, Erasmus University Rotterdam. Recuperado de <https://www.narcis.nl/publication/RecordID/oai:repub.eur.nl:13694>

- Braun, E., Kavaratzis, M., & Zenker, S. (2010). My city-my brand: the role of residents in place branding. *50th European Regional Science Association Congress*. Jönköping, Sweden, 19-23 august.
- Braun, E., Kavaratzis, M., & Zenker, S. (2013). My city–my brand: the different roles of residents in place branding. *Journal of Place Management and Development*, 6(1), 18-28. Doi: <https://doi.org/10.1108/17538331311306087>
- Brown, G.H. (1953). Brand loyalty–fact of fiction. *Trademark Rep.*, 43, 251. Recuperado de <https://heinonline.org/HOL/LandingPage?handle=hein.journals/thetmr43&div=45&id=&page=>
- Broom, G.M., Casey, S., & Ritchey, J. (1997). Toward a Concept and Theory of Organization–Public Relationships. *Journal of Public Relations Research*, 9(2), 83-98. Doi: https://doi.org/10.1207/s1532754xjpr0902_01
- Budd, L., & Hirmis, A.K. (2004). Conceptual framework for regional competitiveness. *Regional Studies*, 38(9), 1007-1020. Doi: <https://doi.org/10.1080/0034340042000292610>
- Bunge, M. (1988). *La ciencia, su método y su filosofía*. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Siglo Veinte.
- Burdisso, T. (1997). *Estimación de una función de costos para los bancos privados argentinos utilizando datos en panel*. Recuperado de <http://www.bcra.gov.ar/Pdfs/Investigaciones/trabajo3.pdf>
- Callejo, J. (2002). Observación, entrevista y grupo de discusión: el silencio de tres prácticas de investigación. *Revista Española de Salud Pública*, 76(5), 409–422. Recuperado de http://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1135-57272002000500004

- Cámara Oficial de Comercio de Ourense (2008). *Estudio socioeconómico de la Provincia de Ourense 2008*. Recuperado de <https://docplayer.es/91152152-Estudio-socioeconomico-provincia-de-ourense-2008.html>
- Campos, L., & Colin, R. (2017). Crecimiento económico y convergencia regional en México 1970-2015. *Economía y Sociedad*, 21(36), 77-95.
Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/510/51052064005.pdf>
- Caprara, G.V., Barbaranelli, C., & Guido, G. (2001). Brand personality: ¿How to make the metaphor fit? *Journal of economic psychology*, 22(3), 377-395.
Doi: [https://doi.org/10.1016/S0167-4870\(01\)00039-3](https://doi.org/10.1016/S0167-4870(01)00039-3)
- Carroll, A.B. (1999). Corporate social responsibility: Evolution of a definitional construct. *Business & society*, 38(3), 268-295.
Doi: <https://doi.org/10.1177/000765039903800303>
- Castells, M. (1997). *La Era de la Información*. Madrid, España: Alianza Editorial.
- Castells, M., & Borja, J. (1997). *Local y global, la gestión de las ciudades en la era de la información*. Madrid, España: Taurus.
- Castiñeira, A. (2014). *El marketing territorial: el Camino de Santiago* (Trabajo de fin de Grado). RUC, Universidad de A Coruña, A Coruña.
- Castillo, A. (2009). *Relaciones Públicas. Teoría e Historia*. Barcelona, España: UOC.
- Castro, L., De Juana López, J., Durany, M., García, M., Reboreda, S., Rodríguez, J.M., & Rodríguez, D. (1996). *Historia de Ourense*. A Coruña, España: Vía Láctea Editorial.
- Cataño, G. (2003). Robert K. Merton. *Espacio Abierto, Revista de la Asociación Venezolana de Sociología*, 12(4), 471-492.
Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=12212401>

- Clark, C. E. (2000). Differences between public relations and corporate social responsibility: An analysis. *Public Relations Review*, 26(3), 363-380.
Doi: [https://doi.org/10.1016/S0363-8111\(00\)00053-9](https://doi.org/10.1016/S0363-8111(00)00053-9)
- Cea D'ancona, M.A. (1999). *Metodología cuantitativa: estrategias y técnicas de investigación social*. Madrid, España: Síntesis.
- Cerdá, M.J. (2014). *El papel de las administraciones Públicas al crear Marcas Territorio. Una perspectiva de Marketing* (Tesis Doctoral). Universidad Miguel Hernández, Alicante.
- Cervera, A. (2001). La gestión del marketing en las administraciones públicas locales. *Revista Dirección y Organización*, 26, 113-124.
- Chen, N., & Dwyer, L. (2010). The Construction of Place Citizenship Behaviour: From a Resident Perspective. In *ANZMAC Annual Conference Proceedings, Christchurch, New Zealand* (pp. 1-10). Recuperado de <http://www.anzmac2010.org/>
- Colletis, G., & Pecqueur, B. (1994). Les facteurs de la concurrence spatiale et la construction des territoires. *Organization of Production and Territory: Local Models of Development*. In G. Garofoli and A. Vázquez Barquero (Eds.), *Organization of Production and Territory: Local Models of Development* (pp. 95-115). Pavia, Italia: Gianni luculano Editore.
- Colmenares, O.A., & Saavedra, J.L. (2007). Aproximación teórica de la lealtad de marca: enfoques y valoraciones. *Cuadernos de Gestión*, 7(2), 69-81. Recuperado de <http://hdl.handle.net/10810/7523>
- Consellería de Facenda, Dirección Xeral de Planificación e Orzamentos (2014). *Diagnóstico de situación socioeconómica y territorial de Galicia*. Recuperado de <http://www.conselleriadefacenda.es/documents/10433/1347376/Diagnostico-Socioeconomico-Galicia-cas.pdf/c575bd62-4f68-40d5-a62e-1b8bb493804a>

- Correa, J.A. (2004). *El método DAFO, un método muy utilizado para diagnóstico de vulnerabilidad y planeación estratégica*. Recuperado de https://www.cabinas.net/monografias/administracion_empresas/El%20metodo%20DOFA.doc
- Costa, J. (2010). *La marca: creación, diseño y gestión*. México D.F.: Edita Trillas.
- Cothey, V. (2002). A longitudinal study of World Wide Web user's information searching behavior. *Journal of the American Society for Information Science and Technology*, 53(2), 67-78. Doi: <https://doi.org/10.1002/asi.10011>
- Crecente Asociados (2014). *Plan Estratégico Ourense. Provincia Termal*. Recuperado de <http://www.crecenteasociados.com/plan-estrategico-ourense-provincia-termal>
- Cuadrado, J.R. (1998). Divergencia versus convergencia de las disparidades regionales en España. *EURE (Santiago)*, 24(72), 5-31.
Doi: <http://dx.doi.org/10.4067/S0250-71611998007200001>
- Cuervo, E.A. (2015). *Marketing territorial, similitudes y diferencias con el marketing empresarial* (Tesis de Grado). Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia, Colombia. Recuperado de <https://repositorio.uptc.edu.co/handle/001/1498>
- Cunill Grau, N. (1995). La rearticulación de las relaciones Estado-Sociedad: en búsqueda de nuevos sentidos. *Reforma y Democracia*, (4), 26-58.
- Cunningham, R.M. (1956). Brand loyalty-what, where, how much. *Harvard Business Review*, 34(1), 116-128.
- Cutlip, S.M., Center, A.H., & Broom, G.M. (1985). *Effective public relations*. New Jersey, USA: Prentice-Hall.
- Crompton, J.A., & Lamb, C.W. (1986). *Marketing Government and Social Services*. New York, USA: John Wiley and Sondo.
- Day, G.S. (1969). Two-dimensional concept of brand loyalty. *Journal of Advertising Research*, 9(9), 29-35.

- De Aguilera, M., & Perales, A. (1994). La imagen de las ciudades en el marketing urbano. *Marketing + Ventas*, 79, 10-14.
- De la Fuente García, E. (2001). Signos distintivos. En X. O'Callaghan Muñoz (coord.), *Propiedad Industrial, Teoría y Práctica* (pp.119-232). Madrid, España: Centro de Estudios Ramón Areces.
- De San Eugenio Vela, J. (2011). *La transformació de territoris en marques: el reconeixement i la diferenciació d'identitats espacials en temps postmoderns. Un estat de la qüestió* (Tesis Doctoral). Universidad Pompeu Fabra, Barcelona. Recuperado de <https://www.tdx.cat/handle/10803/22673#page=1>
- Del Campo, M.O. (2008). *La inserción socio-profesional del sujeto cualificado en Galicia: una aproximación al caso regional de demanda* (Tesis Doctoral). Universidad de A Coruña, A Coruña. Recuperado de <https://ruc.udc.es/dspace/handle/2183/5663>
- Del campo, M.O., & Ferreiro F. (2012). *De la Administración a la gestión de los servicios públicos*. Santiago de Compostela, España: Xunta de Galicia, Consellería de Presidencia, Administraciones Públicas e Xustiza. Recuperado de https://www.researchgate.net/profile/Francisco_Ferreiro_Seoane/publication/322824408_De_la_Administracion_a_la_Gestion_de_los_servicios_publicos/links/5a71b30e0f7e9ba2e1cc3b59/De-la-Administracion-a-la-Gestion-de-los-servicios-publicos.pdf
- Del Campo, M.O. (2014). Propuesta de racionalización en la provisión de los servicios locales a través de la gestión y el conocimiento del medio. *Revista Actividad Económica y Vida Rural en los Concejos de Álava*, 87-104.
- Delgado, E. (2004). Estado actual de la investigación sobre lealtad de marca: una revisión teórica. *Revista de Dirección, Organización y Administración de Empresas*, 30, 16-24. Recuperado de <https://www.revistadyo.es/index.php/dyo/article/view/120/120>

Deming, W.E. (1989). *Calidad, productividad y competitividad: la salida de la crisis*. Cambridge, UK: Cambridge University Press.

Di Clemente, E., Mogollón, J.M.H., & López-Guzmán, T. (2014). La gastronomía como patrimonio cultural y motor del desarrollo turístico. Un análisis DAFO para Extremadura. *Tejuelo: Didáctica de la Lengua y la Literatura. Educación*, (9), 817-833. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5385975.pdf>

Diamond, L. (1994). Rethinking civil society: Toward democratic consolidation. *Journal of democracy*, 5(3), 4-17. Doi: <http://doi.org/10.1353/jod.1994.0041>

Diamond, L. (1997). Repensar la sociedad civil. *Revista Metapolítica*, 1(2), 183-198. Recuperado de <https://es.scribd.com/document/115259798/Diamon-Larry-1997-Repensar-la-sociedad-civil-en-Metapolitica-no-2-volumen-1-abril-junio-Mexico>

Dick, A.S., & Basu, K. (1994). Customer loyalty: toward an integrated conceptual framework. *Journal of the academy of marketing science*, 22(2), 99-113. Doi: <https://doi.org/10.1177%2F0092070394222001>

Diputación de Palencia (2020). *Plan Estratégico 2020 de la Provincia de Palencia*. Recuperado de <https://www.diputaciondepalencia.es/sitio/promocion-economica/plan-estrategico-participacion>

Dolado, J.J., González-Páramo, J.M., & Roldán, J.M. (1994). *Convergencia económica entre las provincias españolas: evidencia empírica (1955- 1989)*. Recuperado de <https://www.bde.es/f/webbde/SES/Secciones/Publicaciones/PublicacionesSeriadas/DocumentosTrabajo/94/Fich/dt9406.pdf>

Durán-González, A.M., & Mosquera-Lòpez, P. (2016). Correspondencia de los Modelos de Relaciones Públicas a distintos contextos evolutivos de Responsabilidad Social Empresarial. *Revista Internacional de Relaciones Públicas*, 6(11), 91-112. Doi: <http://dx.doi.org/10.5783/RIRP-11-2016-06-91-112>

- Dyson, R.G. (2004). Strategic development and SWOT analysis at the University of Warwick. *European journal of operational research*, 152(3), 631-640.
Doi: [https://doi.org/10.1016/S0377-2217\(03\)00062-6](https://doi.org/10.1016/S0377-2217(03)00062-6)
- Echevarría, K., & Mendoza, X. (1999). La especificidad de la Gestión Pública: el concepto de Management público. En C. Losada i Madorrán (Ed.), *¿De burócratas a gerentes? Las ciencias de la gestión aplicadas a la administración del Estado* (pp. 15-46). Washington DC, USA: Banco Interamericano de Desarrollo.
- Echeverri-Cañas, L.M. (2014). *La imagen y la marca país: propuesta de un modelo estratégico de proyección-país para Colombia* (Tesis Doctoral). Universidad de León, León. Recuperado de https://buleria.unileon.es/bitstream/handle/10612/3921/tesis_d206e2.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Edmunds, H. (1999). *The focus group research handbook*. New York, USA: McGraw-Hill.
- Ekinci, Y., & Hosany, S. (2006). Destination personality: An application of brand personality to tourism destinations. *Journal of travel research*, 45(2), 127-139.
Doi: <https://doi.org/10.1177%2F0047287506291603>
- Eguileta, J.M. (1999). *A Baixa Limia Galega na Prehistoria Recente: Arqueoloxía dunha paisaxe da Galicia interior*. Ourense, España: Deputación Provincial de Ourense.
- Elizágarate, V. (2003). *Marketing de ciudades*. Madrid, España: Ediciones Pirámide.
- Elizágarate, V. (2008). *Marketing de ciudades. Estrategias para el desarrollo de ciudades atractivas y competitivas en un mundo global*. Madrid, España: Ediciones Pirámide.
- Elizagarate, V., Mediano, L., & Sáez, L. (2010). Aproximación empírica a la orientación al mercado desde la perspectiva de las ciudades españolas. *Revista de Dirección y Administración de Empresas*, (17), 9-32. Recuperado de <https://addi.ehu.es/bitstream/handle/10810/9561/9.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

- Escourido, M. (2017). *El marketing de ciudades como una herramienta de gestión pública: una aplicación al caso de As Pontes de García Rodríguez (A Coruña)* (Tesis Doctoral). Universidad de A Coruña, A Coruña.
Recuperado de <http://hdl.handle.net/2183/19147>
- Eshuis, J., & Klijn, E. (2012). *Branding in Governance and Public Management*. London, UK: Routledge.
- Fernández, G., & Paz, S. (2005). Más allá del marketing de ciudades: hacia una política pública de diseño y gestión de los signos de identificación de ciudad. *Scripta Nova; Revista Electrónica de Geografía y Ciencias Sociales*, 9. Recuperado de <https://www.raco.cat/index.php/ScriptaNova/article/view/64221>
- Fernández, X.F., Peñas, S.L., & Fernández, P.S. (2015). ¿Ha contribuido la población inmigrante a la convergencia interregional en España? *Revista de Estudios Regionales*, (104), 59-82.
Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/755/75544129003.pdf>
- Ferrão, J. (1995). Colectividades territoriales y globalización: contribuciones para una nueva acción estratégica de emancipación. *Revista EURE-Revista de Estudios Urbano Regionales*, 21(64), 25-35.
Recuperado de <http://eure.cl/index.php/eure/article/view/1147/248>
- Ferrás C., Macía, C., García, Y., & García, P. (2001). El territorio como mercancía. Fundamentos teóricos y metodológicos del marketing territorial. *RDE-Revista de Desenvolvimento Econômico*, 3(5), 68-79.
Recuperado de <https://revistas.unifacs.br/index.php/rde/article/view/618/489>
- Ferrás, C. (2006). Mercadotecnia territorial. El territorio como un producto mercantil en la Sociedad de la Información. *Aurora geography journal*, (1), 51-68. Recuperado de <http://www.lasics.uminho.pt/ojs/index.php/aurora/article/view/1847/1777>
- Foladori, G. (2002). Avances y límites de la Sustentabilidad Social. *Economía, Sociedad y Territorio*, 3(12), 621-637.

Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=11112307>

Foschiatti, A.M., & Alberto, J.A. (2012). El uso de matrices DAFO como herramientas de gestión y análisis geográfico. *Geográfica digital*, 9(18), 1- 11.

Doi: <http://dx.doi.org/10.30972/geo.9182235>

Fox, J. (2006). Sociedad civil y políticas de rendición de cuentas. *Perfiles Latinoamericanos*, (27), 33-68. Recuperado de file:///C:/Users/vanessa/Desktop/sociedad_civil_y_politicas_de_rendicion_d_e_cuentas.pdf

Freeman, H.E., & Rossi, P.H. (1985). *Collecting evaluation data: problems and solutions*. Beverly Hills, USA: Sage Publications.

Freeman, R.E., Harrison, J.S., Wicks, A.C., Parmar, B., & Colle, S. (2010). *Stakeholder Theory. The State of the Art*. Nueva York, USA: Cambridge University Press.

Friedmann, R. (2005). Marketing estratégico de ciudades. *Ábaco; Revista de Cultura y Ciencias Sociales*, (44/45), 21-27.

Fuertes, A., & Gatica, L. (2008). *De la Economía Global al Desarrollo Local. El alcance de la intervención de los agentes de empleo y desarrollo local*. Valencia, España: Publicaciones Universidad de Valencia.

Fundación Cotec para la Innovación (2016). *Informe Cotec 2016: Innovación en España*. Recuperado de <http://informecotec.es/media/COTEC-informe-2016.pdf>

Fujita, M., Krugman, P.R., & Venables, A. (1999). *The spatial economy: Cities, regions, and international trade*. London, England: The MIT press.

Future Brand (2010). *Country Brand Index*. Recuperado de: https://sete.gr/_fileuploads/entries/Online%20library/GR/Future%20Brand%202010.pdf

Galán, P. (2016). La "marca Ourense" refuerza su proyección con su primer logotipo. *La Región*. Recuperado de <http://www.laregion.es/articulo/ourense/marca-ourense-tiene- imagen/20160721113837636705.html>

- García, M.M. (2005). *Arquitectura de Marcas, Modelo General de Construcción de Marcas y Gestión de sus Activos*. Madrid, España: ESIC Editorial.
- García, Y. (2009). La ciudad como espectáculo. Marketing territorial, internet y atracción turística en Santiago de Compostela ¿Éxito o fracaso? *UOC Papers: Revista sobre la sociedad del conocimiento*, (8).
Recuperado de <https://www.uoc.edu/uocpapers/8/dt/esp/garcia.pdf>
- García-Peñalvo, F.J. (2018). *Dirección estratégica*.
Recuperado de <https://repositorio.grial.eu/bitstream/grial/1168/1/L3-2018.pdf>
- García-Sánchez, I.M. (2007). La Nueva Gestión Pública: evolución y tendencias. *Presupuesto y Gasto Público*, 47, 37-64. Recuperado de <https://pdfs.semanticscholar.org/9211/a9d6bb7cb160f887ebcabaecb88108356fb0.pdf>
- García-Sánchez, M.D. (2008). *Manual de marketing*. Madrid, España: ESIC Editorial.
- García-Vázquez, M.Y. (2013). *La ciudad como espectáculo. Marketing territorial, Internet y economía cultural en Santiago de Compostela ¿Éxito o fracaso?* (Tesis Doctoral). Universidad de Santiago de Compostela, Santiago de Compostela.
Recuperado de <http://hdl.handle.net/10347/9832>
- García-Villarreal, J.P. (2010). *OECD Working Papers on Public Governance No.18. Successful Practices and Policies to Promote Regulatory Reform and Entrepreneurship at the Sub-national Level*. Doi: <https://dx.doi.org/10.1787/5kmh2r7qpstj-en>
- Gartner, W.C. (1993). Image Formation Process. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 2(3), 191-216. Doi: https://doi.org/10.1300/J073v02n02_12
- Garzón, L. (2014). La globalización: ¿Oportunidad o amenaza para España? *Iberoamérica Social: Revista-red de estudios sociales*, 2(2), 58-67. Recuperado de <http://iberoamericasocial.com/la-globalizacion-oportunidad-o-amenaza-para-espana/>

- Goerlich, F.J., Mas, M., & Pérez F. (2002). Concentración, convergencia y desigualdad regional en España. *Papeles de Economía Española*, 93, 17-36. Recuperado de <https://mpira.ub.uni-muenchen.de/id/eprint/15831>
- Goerlich, F.J., & Mas, M. (2007). Algunas pautas de localización de la población española a lo largo del siglo XX. *Investigaciones Regionales-Journal of Regional Research*, (12), 5-34. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=28913276001>
- Golfetto, F. (1996). Un marketing per le città? Riflessioni sulla nascita di una disciplina. *Economia & Management*, 5, 103-111.
Recuperado de <http://hdl.handle.net/11565/50847>
- González-Laxe, F., & Salcines, J.V. (2003). Los factores de competitividad y marketing territorial del Espacio Atlántico Europeo. *Boletín Económico de ICE*, 2.789, 35-46.
Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=776573>
- González-Laxe, F., & Gómez, J.L. (2014). *Galicia: bases para una estrategia marca-país y líneas de trabajo para su acción exterior*. Recuperado de <https://drive.google.com/file/d/0Bwl2luNX96ynaWotSXRRRnprZjg/view>
- Gómez, P.M. (2000). Marketing de ciudades. En M.S. Aguirre (Coord), *Marketing en sectores específicos* (pp. 265-300). Madrid, España: Ediciones Pirámide.
- Grau-Moracho, J., & Guallar, J. (2004). El negocio de buscar en internet. Análisis del mercado de los buscadores en 2003. *El profesional de la información*, 13(4), 292-300. Recuperado de <http://hdl.handle.net/10760/8516>
- Grunig, L., Grunig, J.E., & Dozier, D. (2002). *Excellent public relations and effective organizations: A study of communication management in three countries*. New York, USA: Routledge.
- Guido, G. (2000). Un approccio strategico al marketing dei sistemi territoriali locali. *Economia e diritto del terziario*, (2), 605-629.

Guido, G. (2007). The development of tourist and industrial districts in South Italy: A strategic marketing perspective. *Sinergie*, 26(4), 191-200. Recuperado de https://www.researchgate.net/profile/Gianluigi_Guido/publication/307599163_The_Development_of_Tourist_and_Industrial_Districts_in_South_Italy_A_Strategic_Marketing_Perspective/links/57cc2fd308ae59825185d86a/The-Development-of-Tourist-and-Industrial-Districts-in-South-Italy-A-Strategic-Marketing-Perspective.pdf

Guido, G., Peluso, A.M., & Pace, C. (2008). Identità, immagine e personalità dei sistemi territoriali locali: Due studi sperimentali. En *Proceedings of the 29th Conference of the Italian Regional Science Association* (pp. 24-26). Bari: Convegno annuale dell'Associazione Italiana di Scienze Regionali (AISRe).
Recuperado de https://www.aisre.it/images/old_papers/Guido-Peluso-Pace.pdf

Guido, G., Peluso, A.M., Pace, C., & Amatulli, C. (2009). Vocation vs perceived image of cultural districts in heritage marketing. A cura dell'Istituto di Ricerca IBRKiK, School of Economics and Tourism (Ed.), *Internal Trade (Handel Wewntrzny)* (pp. 18-31). Varsovia, Polonia: Università di Varsavia.

Gunn, L. (1987). Perspectives on Public Management. En J. Kooiman y K. Eliassen (Eds.), *Managing Public Organizations*. London, UK: Sage Publications.

Gutiérrez, O.W. (2009). Bases para un plan de marketing urbano. *Perspectivas*, (23), 179-188. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=425942159011>

Hall, C.M. (2008). Santa Claus, place branding and competition. *Fennia- International Journal of Geography*, 186(1), 59-67.
Recuperado de <https://fennia.journal.fi/article/view/3712>

Hall, C.M. (2010). Tourism destination branding and its effects on national branding strategies: brand New Zealand, clean and green but is it smart? *European Journal of Tourism, Hospitality and Recreation*, 1(1), 68-89.
Recuperado de <http://hdl.handle.net/10400.8/427>

- Hankinson, G. (2004). Relational network brands: Towards a conceptual model of place brands. *Journal of vacation marketing*, 10(2), 109-121.
Doi: <https://doi.org/10.1177%2F135676670401000202>
- Heath, R.L., & Ryan, M. (1989). Public relations' role in defining corporate social responsibility. *Journal of Mass Media Ethics*, 4(1), 21-38.
Doi: <https://doi.org/10.1080/08900528909358330>
- Hernández Lobato, L. (2012). *Imagen de destinos turísticos de playa. Una aplicación metodológica en el Estado de Guerrero-México* (Tesis Doctoral). Universitat Jaume I, Castellón de la Plana. Recuperado de <https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/110694/lhernandezlobato.pdf?sequence=1>
- Hernández, M., Delgado, E., & Rodríguez, H. (2008). *Marketing: Fundamentos científicos y Empresariales*. Cali, Colombia: ECOE Ediciones - Universidad del Valle.
- Inchausti, J.A. (1995). Las comunidades autónomas en la recuperación económica española. *Papeles de Economía Española*, (64), 2-37.
- IPRA (1990). *Public Relations Education: recommendations and standards. Gold Paper*, 7. Recuperado de <https://www.coursehero.com/file/p7jg4dm/IPRA-1990-Public-Relations-Education-recommendations-and-standards-Gold-Paper-7/>
- Hoffman, D., & Bateson, J. (2002). *Fundamentos de Marketing de Servicios: conceptos, estrategias y casos*. Ciudad de México, México: Internacional Thomson Editores.
- Hosany, S., Ekinci, Y., & Uysal, M. (2006). Destination image and destination personality: An application of branding theories to tourism places. *Journal of business research*, 59(5), 638-642. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2006.01.001>
- IET, Instituto de Estudios Turísticos (2014). *Encuesta de Gasto Turístico (Egatur) 2013*. Recuperado de www.iet.tourspain.es
- INE, Instituto Nacional de Estadística (2019). *Encuesta sobre equipamiento y uso de tecnologías de información y comunicación en los hogares*. Recuperado de

https://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/operacion.htm?c=Estadistica_C&cid=1254736176741&menu=ultiDatos&idp=1254735576692

Innovamás (2015). *Anuario de la Innovación en Galicia 2015*. Recuperado de http://www.revistadeinnovacion.com/publicaciones/anuario_de_la_innovacion_2015.pdf

Jackson, B.B., & Bund, B. (1985). *Winning and keeping industrial customers: The dynamics of customer relationships*. New York, USA: Lexington books.

Jardón, E. (2017). *Claves de una campaña única*. Santiago de Compostela, España: Teófilo Comunicaciones.

Jensen, J., & Hansen, T. (2006). An empirical examination of brand loyalty. *Journal of Product & Brand Management*, 15(7), 442-449.

Doi: <https://doi.org/10.1108/10610420610712829>

Jiménez, M., & San Eugenio, J.D. (2009). Identidad territorial y promoción turística: la organización de eventos como estrategia de creación, consolidación y difusión de la imagen de marca del territorio. *ZER: revista de estudios de comunicación*, 14(26), 277-297. Recuperado de <http://hdl.handle.net/10854/1561>

Kapferer, J.N. (1998). *Strategic Brand Management*. New York, USA: Kogan Page.

Kavaratzis, M., & Ashworth, G. J. (2006). City branding: An effective assertion of identity or a transitory marketing trick? *Place Branding*, 2(3), 183-194. Doi: <https://doi.org/10.1057/palgrave.pb.5990056>

Kavaratzis, M. (2007). City marketing: The past, the present and some unresolved issues. *Geography compass*, 1(3), 695-712.

Doi: <https://doi.org/10.1111/j.1749-8198.2007.00034.x>

Kavaratzis, M. (2008). *From city marketing to city branding: An interdisciplinary analysis with reference to Amsterdam, Budapest and Athens* (Tesis Doctoral). University of Groningen, Groningen. Recuperado de <http://hdl.handle.net/11370/35ea492b-652c-403e-8aac-0f7909419f41>

- Kavaratzis, M. (2012). From "necessary evil" to necessity: stakeholders' involvement in place branding. *Journal of Place Management and development*, 5(1), 7-19.
Doi: <https://doi.org/10.1108/17538331211209013>
- Kavaratzis, M., & Hatch, M.J. (2013). The dynamics of place brands: An identity-based approach to place branding theory. *Marketing theory*, 13(1), 69-86.
Doi: <https://doi.org/10.1177%2F1470593112467268>
- Keller, K.L., Monserrat, E., Borneville, H., Mondragón, C., & Garza, R. (2008). *Administración Estratégica de Marca*. México: Pearson Educación.
- Kitson, M., Martin, R., & Tyler, P. (2004). Regional competitiveness: an elusive yet key concept? *Regional studies*, 38(9), 991-999.
Doi: <https://doi.org/10.1080/0034340042000320816>
- Kohli, C.S., Harich, K.R., & Leuthesser, L. (2005). Creating brand identity: a study of evaluation of new brand names. *Journal of business research*, 58(11), 1506-1515. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2004.07.007>
- Kolotouchkina, O. (2014). *Marca ciudad, un activo estratégico en la gestión de la imagen urbana. Propuesta de un modelo estratégico de creación de marca ciudad. Claves de una gestión consistente a través de un caso de estudio: ciudades españolas finalistas al título de la Capital* (Tesis Doctoral). Universitat Jaume I, Castellón. Doi: <https://doi.org/10.31921/doxacom>
- Kotler, P. (1975). *Marketing for Nonprofit Organizations*. New Jersey, USA: Prentice-Hall.
- Kotler, P. (2001). *Dirección de marketing*. Madrid, España: Pearson Education.
- Kotler, P. (2005). *Preguntas más frecuentes sobre marketing* (Trad. de A. Núñez). Barcelona, España: Ediciones Granica.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2003). *Fundamentos de marketing*. Madrid, España: Pearson Educación.

Kotler, P., Armstrong, G., Cámara, I., & Cruz, I. (2004). *Marketing*. Madrid, España: Editorial Prentice Hall.

Kotler, P., Bowen, J., & Makens, J. (2004). *Marketing Turístico*. Madrid, España: Pearson Educación.

Kotler, P., & Gertner, D. (2002). Country as brand, product, and beyond: A place marketing and brand management perspective. *Journal of brand management*, 9(4), 249-261. Doi: <https://doi.org/10.1057/palgrave.bm.2540076>

Kotler, P., Haider, H., Irving, R., & De la Luz, B.M. (1994). *Mercadotecnia de localidades: cómo atraer inversiones, industrias y turismo a ciudades, regiones, estado y países*. Ciudad de México, México: Editorial Diana.

Kotler, P., & Keller, K. (2006). *Dirección de Marketing*. Madrid, España: Pearson Educación.

Kotler, P., & Lee, N. (2007). *Marketing in the Public Sector: A Roadmap for Improved Performance*. New Jersey, USA: Pearson Education Inc.

Kotler, P., & Levy, S.J. (1969a). Broadening the concept of marketing. *Journal of marketing*, 33(1), 10-15. Doi: <https://doi.org/10.1177/002224296903300103>

Kotler, P., & Levy, S.J. (1969b). A new form of marketing myopia: rejoinder to Professor Luck. *Journal of Marketing*, 33(3), 55-57.

Doi: <https://doi.org/10.1177/002224296903300311>

La Caixa, Fundación (2004). *Anuario Social de España 2004, Colección Estudios Económicos*. Barcelona, España: Ed. La Caixa.

Lambin, J. (1995). *Marketing estratégico*. Madrid, España: McGraw Hill.

Lamnek, S. (1998). *Gruppendiskussion*. Weinheim, Alemania: Psychologisches Verlag Union.

- Landa, R. (2006). *Designing Brand Experience: Creating Powerful Integrated Brand Solutions*. USA: Delmar Cengage Learning.
- Langbein, L.I. (1980). *Discovering whether programs work: A guide to statistical methods for program evaluation*. Santa Mónica, California: Goodyear Publishing Company.
- Laufer, R., & Burlaud, A. (1989). *Dirección pública: gestión y legitimidad*. Madrid, España: Instituto Nacional de Administración Pública.
- Leeuw, F.L. (1996). Performance auditing, new public management and performance improvement: questions and answers. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 9(2), 92-102. Doi: <https://doi.org/10.1108/09513579610116385>
- Lenhart, A., Rainie, H., & Lewis, O. (2001). *Teenage life online: The rise of the instant-message generation and the Internet's impact on friendships and family relationships*. Recuperado de <https://www.immagic.com/eLibrary/ARCHIVES/GENERAL/PEW/P010620L.pdf>
- L'Etang, J. (2003). The myth of the "ethical guardian": An examination of its origins, potency and illusions. *Journal of Communication Management*, 9(3), 53-67.
- Leva, G. (2004). *Globalización, competitividad internacional y ciudad. Lecturas de economía, gestión y ciudad*. Buenos Aires, Argentina: Editorial Universidad Nacional de Quilmas.
- Liao, S.H., Chen, Y.J., & Deng, M.Y. (2010). Mining customer knowledge for tourism new product development and customer relationship management. *Expert Systems with Applications*, 37(6), 4212-4223. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.eswa.2009.11.081>
- López-Casasnovas, G. (1995). Instrumentos al servicio de la gestión pública. En *V Congreso Nacional de Economía. Economía de los Servicios. Economía y Gestión de las Administraciones Públicas* (pp. 59-76). Las Palmas de Gran Canaria.

- Losada, C. (1997). Procesos de modernización de las Administraciones Públicas. Contenidos y estrategias de reforma. *Gestión y Análisis de Políticas Públicas*, (7-8), 95-101. Doi: <https://doi.org/10.24965/gapp.vi7-8.96>
- Lozano-Mudarra, S.L. (2006). Marca territorial "Calidad Rural": con nombre y apellidos. *Actualidad Leader: Revista de desarrollo rural*, (31), 16-17.
- Lucarelli, A. (2012). Unraveling the complexity of 'city brand equity' a three-dimensional framework. *Journal of Place Management and Development*, (5), 231-252. Doi: <https://doi.org/10.1108/17538331211269648>
- Lui, Y. (2012). *Country of origin and customer-based brand equity: a quantitative study on Chinese cars going global* (Master's Thesis). Recuperado de <https://aaltodoc.aalto.fi/handle/123456789/3541>.
- Marani, P.C., & Pavoni, R. (2006). *Trasformazioni di un'istituzione dall'età moderna al contemporaneo*. Venecia, Italia: Marsilio.
- Martín Rodríguez, M. (1996). Disparidades económicas regionales en España: nuevas aportaciones. *Revista de Estudios Regionales*, (44), 165-186. Recuperado de <http://www.revistaestudiosregionales.com/documentos/articulos/pdf487.pdf>
- Martín Rodríguez, M. (1999). Crecimiento y convergencia económica regional en España, en el largo plazo. *Revista de Estudios Regionales*, (54), 47-65. Recuperado de <http://www.revistaestudiosregionales.com/documentos/articulos/pdf621.pdf>
- Martínez, R.G., Herráez, B.R., & Yábar, D.C.P.B. (2016). Actividad de búsquedas en internet como variable para determinar la afluencia a museos. *Cuadernos de turismo*, (38), 207-223. Doi: <https://doi.org/10.6018/turismo.38.271421>
- Marzal, M.Á., & Calzada, F.J. (2003). Un análisis de necesidades y hábitos informativos de estudiantes universitarios en Internet. *Revista de comunicación, cultura y tecnología*, (3), 57-75. Recuperado de <http://hdl.handle.net/10016/4632>

- Matus, G. & Molina, F. (2005). *Metodología cualitativa: un aporte de la Sociología para investigar Bibliotecología*. Valparaíso, Chile: Ediciones Universidad de Playa Ancha.
- Mayor, M., & López-Menéndez, A.J. (2005). Nuevos desarrollos del análisis Shift-Share espacial. Una aplicación al empleo comarcal de Asturias. En *XIX Reunión Asepelt* (pp. 1-23). Badajoz. Recuperado de https://www.academia.edu/313350/Nuevos_desarrollos_del_an%C3%A1lisis_Shift-Share_espacial._Una_Aplicaci%C3%B3n_al_empleo_comarcal_de_Asturias
- Mayorga, M., & Muñoz, E. (2000). *La técnica de Datos de Panel. Una guía para su uso e interpretación*. Recuperado de https://activos.bccr.fi.cr/sitios/bccr/investigacioneseconomicas/DocMetodosCuantitativos/Tecnica_datos_panel,_una_guia_para_su_uso_e_interpretacion.pdf
- McLuhan, M y Fiore, Q. (1968). *War and peace in the global village*. New York, USA: Bantam Books.
- Mejía, R.C. (2002). Sistema de Control para las pequeñas y medianas empresas (SICOP). *Rev. Univ. EAFIT*, 38(125), 72-86. Recuperado de <http://publicaciones.eafit.edu.co/index.php/revista-universidad-eafit/article/view/958>
- Ministerio de Cultura y Deporte (2014). *Cifras de los visitantes de los Museos Estatales*. Recuperado de <https://www.culturaydeporte.gob.es/visitantemuseo/cargarFiltroBusqueda.do?layout=visitantemuseo&cache=init&language=es>
- Mogliati, S. (2009). La comunicación como herramienta de gestión territorial. *Diálogos de la comunicación*, (78), 1-5. Recuperado de <http://dialogosfelafacs.net/wp-content/uploads/2015/81/81-revista-dialogos-comunicacion-gestion-territorial.pdf>
- Monferrer Tirado, D. (2013). *Fundamentos de marketing*. Castellón, España: Ediciones Universitat Jaume I.

- Montesinos, V. (1996). El control de la gestión pública por los órganos de control externo. En *II Seminario sobre Gestión Pública Local* (pp. 263-284). Gijón.
- Montesinos, V. (1998). Análisis contable de entidades públicas. En *IV Jornadas de Trabajo sobre Análisis Contable* (pp. 185-224). ASEPUC, Palma de Mallorca.
- Mooradian, T.A., & Olver, J.M. (1996). Shopping motives and the five factor model: An integration and preliminary study. *Psychological Reports*, 78(2), 579-592. Doi: <https://doi.org/10.2466%2Fpr0.1996.78.2.579>
- Moore, M.H. (1995). *Creating Public Value Strategic Management in Government*. Cambridge, USA: Harvard University Press.
- Munuera, J.L. (1992). Evolución en las Dimensiones del Concepto de Marketing. *Información Comercial Española*, (707), 126-142.
Recuperado de https://www.researchgate.net/profile/Jose-Luis_Munuera-Aleman/publication/312033027_Evolucion_en_las_dimensiones_del_concepto_de_Marketing/links/589b68c292851c942ddadb76/Evolucion-en-las-dimensiones-del-concepto-de-Marketing.pdf
- Muñiz, N. (2010). Marketing de ciudades; casos exitosos en el mundo de transformación y promoción urbana. En J.L. Munuera y A.I. Rodríguez (Coords.), *Casos de marketing estratégico en las organizaciones* (pp. 40- 60). Madrid, España: ESIC Editorial.
- Muñiz, N., & Cervantes, M. (2010). Marketing de ciudades y "Place Branding". *Pecunia: revista de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales*, (1), 123-149. Doi: <https://doi.org/10.18002/pec.v0i2010.767>
- Muñoz Colomina, C.I. (1996). Hacia una nueva gestión pública. *Actualidad Financiera*, 1(1), 79-86.
- Nioche, J.P. (1982). De la evaluación al análisis de las políticas públicas. *Revue Française de Science Politique*, 33(1), pp. 32-61. Recuperado de <https://repositorio.uc.cl/bitstream/handle/11534/11041/000353295.pdf?sequ ence=1>

- OCDE (2011). *Estudios de la OCDE sobre gobernanza pública. Hacia una gestión pública más efectiva y dinámica en México*. Recuperado de <https://www.oecd.org/gov/regulatory-policy/48808023.pdf>
- OIT (2010). *La OIT y la Responsabilidad Social de la Empresa (RSE)*. Recuperado de https://www.ilo.org/empent/Publications/WCMS_142694/lang--es/index.htm
- Ojeda, J. (2008). *Enfoques, evaluación, estrategias*. Santiago de Cuba, Cuba: Editorial Inspiración.
- Olamendi, G. (2009). *Estrategias de posicionamiento*.
Recuperado de https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/33079417/posicionamiento.pdf?response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DPosicionamiento1.pdf&X-Amz-Algorithm=AWS4-HMAC-SHA256&X-Amz-Credential=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A%2F20200210%2Fus-east-1%2Fs3%2Faws4_request&X-Amz-Date=20200210T131110Z&X-Amz-Expires=3600&X-Amz-SignedHeaders=host&X-Amz-Signature=0fd281b9b2d35e3bdc24836dd81baa6ee080101ce5d378eb8055750764605409
- Oliver, R.L. (1997). *Emotional expression in the satisfaction response. Satisfaction: A behavioral perspective on the consumer*. Boston, USA: McGraw-Hill series in marketing.
- Olivera, D., & Hernández, M. (2011). El análisis DAFO y los objetivos estratégicos. *Contribuciones a la Economía*, (2011-03), 1-6. Recuperado de <http://www.eumed.net/ce/2011a/domh.zip>
- Ooi, C. (2010). Branding cities, changing societies. En *Creative Encounters Working Paper* (pp. 2-17). Frederiksberg, Denmark: Copenhagen Business School. Recuperado de https://research-api.cbs.dk/ws/portalfiles/portal/58952152/45_CSO_Branding_Cities_Changing_Societies_Final.pdf
- Ooi, C.S. (2011). Paradoxes of city branding and societal changes. In K. Dinnie (Ed.), *City branding* (pp. 54-61). London, UK: Palgrave Macmillan.

- Orosa González, J.J. (2006). *Marketing Político en España: análisis de los gastos e ingresos de las distintas formaciones políticas en las campañas para elecciones a Cortes Generales* (Tesis Doctoral). Universidad de A Coruña, A Coruña.
- Pacheco, A.P.R., Salles, B.W., Garcia, M.A., & Possamai, O. (2012). *O ciclo PDCA na gestão do conhecimento: uma abordagem sistêmica*. Recuperado de <http://isssbrasil.usp.br/artigos/ana.pdf>
- Paz, R.A., & Piedrahita, M. (2007). *Desarrollo Histórico Del Marketing*. Cali, Colombia: Editorial Universidad Libre Seccional Cali.
- Paz, S. (2004). *Planificación y gestión en contextos metropolitanos: aportes para una discusión abierta*. Buenos Aires, Argentina: Hábitat Metrópolis, Ediciones Cooperativas.
- Paz, S. (2006). *Marca Territorial. Valor para la política de promoción comercial*. Buenos Aires, Argentina: Politike Ediciones.
- Peralba-Fortuny, R. (2006). *Efectos de las marcas renombradas en el posicionamiento del made in. El caso de España* (Tesis doctoral). Universidad Autónoma de Madrid, Madrid.
- Peralba, R. (2009). *El posicionamiento estratégico de la marca España: la imagen exterior de España y la Competitividad*. Madrid, España: Círculo de Empresarios.
- Pérez Alberti, A. (1982). Climatología. En A. Pérez Alberti (Dir.), *Xeografía de Galicia. Tomo I: O Medio* (pp. 71-96). Santiago de Compostela, España: Editorial Sálvora.
- Pérez Alberti, A. (1986). *A Xeografía*. Vigo, España: Editorial Galaxia.
- Pignataro, A. (2018). Análisis de datos de Panel en Ciencia Política: ventajas y aplicaciones en estudios electorales. *Revista española de ciencia política*, (46), 259-283. Doi: <https://doi.org/10.21308/recp.46.11>

- Porter, M.E., & Kramer, M.R. (2006). The link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard business review*, 84(12), 78-92. Recuperado de <https://www.comfama.com/contenidos/servicios/Gerenciasocial/html/Cursos/Columbia/Lecturas/Strategy-Society.pdf>
- Precedo, A., Orosa, J.J., & Míguez, A. (2010). Marketing de ciudades y producto ciudad: una propuesta metodológica. *Urban public economics review*, (12), 13-39. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/504/50414006001.pdf>
- Prensky, M. (2001). Digital natives, digital immigrants Part 2: Do they really think differently? *On the Horizon*, 9(6), 1-6.
Doi: <https://doi.org/10.1108/10748120110424843>
- Rainisto, S.K. (2003). *Success factors of place marketing: A study of place marketing practices in Northern Europe and The United States* (Tesis doctoral).
Recuperado de <https://aaltodoc.aalto.fi/bitstream/handle/123456789/2106/isbn9512266849.pdf?sequence=1>
- Ramajo, J., & Márquez, M.A. (2008). Componentes espaciales en el modelo Shift-Share. Una aplicación al caso de las regiones peninsulares españolas. *Estadística española*, 50(168), 247-272.
Recuperado de https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/44149257/Componentes_espaciales_en_el_modelo_Shif20160327-24691-17r8snj.pdf?response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DComponentes_espaciales_en_el_modelo_Shif.pdf&X-Amz-Algorithm=AWS4-HMAC-SHA256&X-Amz-Credential=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A%2F20200221%2Fus-east-1%2Fs3%2Faws4_request&X-Amz-Date=20200221T104936Z&X-Amz-Expires=3600&X-Amz-SignedHeaders=host&X-Amz-Signature=53a7080b9de90a5f0c5f34c34a28f9983aac8ab56ad059a0701442f8f92465f
- Ramos-Ostio, M.J. (2010). La marca ciudad y el uso de la web 2.0 como filtro de la realidad y prevención de una crisis. *Razón y palabra*, 15(72), 1-27. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=199514906040>

- Raymond, J.I. (2000). Convergencia Regional en España. En *La investigación Económica en España 1990-2000. Una década de Cambios*. Instituto Valenciano de Investigaciones Económicas (IVIE), Valencia.
- Reina, M. (2011). *Marketing pasado, presente y futuro*. Madrid, España: Editorial Sanz y Torres.
- Richards, S. (1994). El paradigma del cliente en la gestión pública. *Gestión y análisis de políticas públicas*, (1), 5-16. Doi: <https://doi.org/10.24965/gapp.v0i1.3>
- Rivera-Camino, J., & De Garcillán, M. (2012). *Dirección de Marketing. Fundamentos y aplicaciones*. Madrid, España: ESIC Editorial.
- Roberts, K. (2005). *Lovemarks: the future beyond brands*. New York, USA: PowerHouse Books.
- Robinson, E.G. (1966). *Communication and public relations*. Columbus, USA: Charles E. Merrill Books.
- Rodrigo, M., & Estrada, A. (2007). La ciudad intercultural. En A. Baladrón, E. Martínez y M. Pacheco (Eds.). *Publicidad y ciudad. La comunicación publicitaria y lo urbano: perspectivas y aportaciones* (pp. 31-44). Sevilla, España: Comunicación Social Ediciones y publicaciones.
- Rodríguez-Cohard, J.C. (2009). Los procesos de desarrollo local desde la perspectiva europea: génesis y transformación. *Semestre Económico*, 12(24), 37-55. Recuperado de <https://revistas.udem.edu.co/index.php/economico/article/view/282>
- Rodríguez-Escudero, A.I., & Gutiérrez, J. (1999). Ciencia y Método Científico. En F.J. Saravia (Coord.), *Metodología para la investigación en marketing y dirección de empresas* (pp. 21- 50). Madrid, España: Pirámide.
- Rofman, A. (2007). Participación de la sociedad civil en políticas públicas: una tipología de mecanismos institucionales participativos. *Cadernos Gestão Social*, 1(1), 84-97. Recuperado de <https://portalseer.ufba.br/index.php/cgs/article/view/31483>

- Roig, A.E., López, M., & Álvarez, G. (2017). Una mirada crítica sobre los nativos digitales: análisis de los usos formales de TIC entre estudiantes universitarios. *Revista Q*, 9(17), 1-19. Recuperado de https://revistas.upb.edu.co/index.php/revista_Q/article/view/7714/7037
- Roitter, M. (2004). El tercer sector como representación topográfica de la sociedad civil. En D. Mato (Coord.), *Políticas de ciudadanía y sociedad civil en tiempo de globalización* (pp. 17-32). Caracas, Venezuela: Universidad Central de Venezuela.
- Rojas, F., Ramírez, C.H., & Velez, J.D. (2013). *Gerencia de la Responsabilidad Social en las organizaciones de hoy*. Ibagué, Colombia: Universidad de Ibagué.
- Romaniuk, J., Bogomolova, S., & Riley, F.D.O. (2012). Brand image and brand usage: is a forty-year-old empirical generalization still useful? *Journal of Advertising Research*, 52(2), 243-251. Doi: <https://doi.org/10.2501/JAR-52-2-243-251>
- Romo, M., & Castillo, D. (2002). Metodologías de las ciencias sociales aplicadas al estudio de la nutrición. *Revista chilena de nutrición*, 29(1), 14-22.
Doi: <http://dx.doi.org/10.4067/S0717-75182002000100003>
- Rosart, J.P. (1992). *L'entreprise et les médias*. Paris, France: Armand Colin.
- Ross, M. (2010). *Branding Basics for Small Business: How to Create an Irresistible Brand on Any Budget*. Nashville, USA: Norlightspress.
- Rossi, P.H., & Freeman, H.E. (1982). *Evaluation: A systematic approach*. Newbury Park, USA: Sage Publications.
- Ruiz-Olabuénaga, J.I. (2003). *Metodología de la investigación cualitativa*. Bilbao, España: Universidad de Deusto.
- Ruiz Otero, M.C. (2017). *Plan de city marketing para la ciudad de Montería en el departamento de Córdoba, Colombia*. (Tesis Doctoral). Universidad de Alicante, Alicante. Recuperado de https://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/72574/1/tesis_marlenys_del_carm_en_ruiz_otero.pdf

- Salom Ripoll, A.G. (2011). *Comunitat Valenciana: territorio, destino y marca. Un análisis general de sus herramientas comunicativas* (Tesis doctoral). Universitat Jaume I, Castellón.
- Sambad, L. (2019). *Plan Extratético de Turismo de Muxía* (Tesis de grado). Centro Español de Nuevas Profesiones, Madrid.
- Sánchez, J., Cubillo, J.M., & Cerviño, J. (2005). Influencia de posicionamiento competitivo de las empresas en el efecto "Made in Spain" y éxito empresarial. *Información comercial española (ICE)*, (827), 261-276. Recuperado de https://www.researchgate.net/profile/Jose_Cubillo/publication/28167206_Influencia_de_posicionamiento_competitivo_de_las_empresas_en_el_efecto_Made_in_Spain_y_exito_empresarial/links/5567e37608aecd777378e06/Influencia-de-posicionamiento-competitivo-de-las-empresas-en-el-efecto-Made-in-Spain-y-exito-empresarial.pdf
- San Martín, S. (2008). *Prácticas de marketing: ejercicios y supuestos*. Madrid, España: ESIC Editorial.
- Sanin, H. (1999). *Control de gestión y evaluación de resultados en la gerencia pública: metaevaluación-mesoevaluación*. Santiago de Chile, Chile: Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social-ILPES.
- Santesmases, M. (1996). *Términos de marketing*. Madrid, España: Editorial Pirámide.
- Sarduy, Y. (2007). El análisis de información y las investigaciones cuantitativa y cualitativa. *Revista cubana de salud pública*, 33(3), 1-11.
Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=21433320>
- Seisdedos G., & Mateo, C. (2010). Different branding strategies from the use of the territory of origin by commercial brands: the brand-territory matrix. *Journal of Town and City Management*, 1(2), 175-185. Recuperado de <http://brand.lehuutam.com/wp-content/uploads/2015/07/BrandterritoryMatrix.pdf>

- Serrano, L. (1998). *Capital Humano y Convergencia Regional*. Valencia, España: Instituto Valenciano de Investigaciones Económicas (IVIE).
- Serrano, L. (1999). On convergence accounting. *Applied Economics Letters*, 6(4), 219-221. Doi: <https://doi.org/10.1080/135048599353375>
- Serrat, O. (2010). *Marketing in the public sector*. Washington, USA: Asian Development Bank.
- Sheth, J.N., Sisodia, R.S., & Sharma, A. (2000). The antecedents and consequences of customer-centric marketing. *Journal of the Academy of marketing Science*, 28(1), 55-66. Doi: <https://doi.org/10.1177/0092070300281006>
- Sierra, F. (1998). Función y sentido de la entrevista cualitativa en investigación social. En J. Galindo (Coord.), *Técnicas de investigación en sociedad, cultura y comunicación* (pp. 277-346). Ciudad de México, México: Editorial Pearson.
- Sierra Bravo, R. (1988). *Tesis doctorales y trabajos de investigación científica. Metodología general de su elaboración y documentación*. Madrid, España: Paraninfo.
- Shillington, A. (2012). *Branding for Good*. Vancouver, Canada: Brands for the People.
- Sixto García, J. (2010). Marketing para ciudades: las ciudades también se venden, las ciudades también son productos. *Pensar la publicidad. Revista internacional de investigaciones publicitarias*, 4(1), 211-226. Recuperado de <https://pdfs.semanticscholar.org/a842/c9c4a8b0542f8c8f70d123cb0ee6b2f5c1b7.pdf>
- Sobрино, J. (2005). Competitividad territorial: ámbitos e indicadores de Análisis. *Economía, sociedad y territorio*, 5(1), 123-183. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/111/11109906.pdf>
- Soto, D. (2006). *La identidad cultural y el desarrollo territorial rural, una aproximación desde Colombia*. Recuperado de http://recursos.salonesvirtuales.com/assets/bloques/Soto_URIBE_desarrollo territorialrural.pdf

- Sperling, D. (1991). Le marketing territorial. *Politiques et Management Public*, 9(4), 142-143. Recuperado de https://www.persee.fr/doc/pomap_0758-1726_1991_num_9_4_3361_t1_0142_0000_3
- Starck, K., & Kruckeberg, D. (2003). Ethical obligations of public relations in an era of globalisation. *Journal of Communication Management*, 8(1), 29-40.
Doi: <https://doi.org/10.1108/13632540410807529>
- Stoker, G. (1998). El buen gobierno como teoría: cinco propuestas. *Revista Internacional de Ciencias Sociales*, 155, 3-35. Recuperado de https://www.researchgate.net/profile/Gerry_Stoker/publication/255631184_El_buen_gobierno_como_teoria_cinco_propuestas/links/53f5bc450cf2888a7491d627/El-buen-gobierno-como-teoria-cinco-propuestas.pdf
- Storper, M. (1997). *The Regional World: Territorial Development in a Global Economy*. New York, USA: Guildford Press.
- Subirats, J. (2004). ¿Podemos utilizar los instrumentos de evaluación como palanca de gobierno del sector público? En *IX Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública* (pp. 1-8). Madrid.
- Subirats, J. (2005). Catorce puntos esenciales sobre la evaluación de las políticas públicas con especial referencia al caso de las políticas sociales. *Ekonomiaz: Revista vasca de economía*, 1(60), 18-37.
Recuperado de <https://econpapers.repec.org/RePEc:ekz:ekonoz:2005302>
- Tapscott, D. (1998). *Growing Up Digital. The Rise of the Net Generation*. New York, USA: McGraw Hill.
- Ureña, A.M. (2004). Fuentes de información para el análisis de la publicidad: las bases de datos publicitarias e Internet. *Cuadernos de Documentación Multimedia*, 15, 38-75. Recuperado de <https://core.ac.uk/download/pdf/153334296.pdf>
- Valls, J.F. (1992). *La imagen de marca de los países*. Madrid, España: McGraw- Hill.

- Vassolo, R., García, J., & Weisz, N. (2007). Motivación emprendedora y teoría de los stakeholders. *Revista Empresa y Humanismo*, 10(1), 209-231. Recuperado de <http://hdl.handle.net/10171/9668>
- Vázquez, A. (1999). *Desarrollo, Redes e Innovación. Lecciones sobre desarrollo endógeno*. Madrid, España: Ediciones Pirámide.
- Vázquez, J. (2004). Pasado, presente y futuro de las dimensiones pública y social en el desarrollo conceptual del marketing. *International Review on Public and Nonprofit Marketing*, 1(1), 9-28. Doi: <https://doi.org/10.1007/BF02896615>
- Vega, J. L. (2009). *Responsabilidad Social y los principios del desarrollo sostenible como fundamentos teóricos de la información social de la empresa*. Madrid, España: ESIC Editorial.
- Velilla Gil, J.V. (2010). *Branding. Tendencias y retos en la comunicación de marca*. Barcelona, España: Editorial UOC.
- Veltz, P. (1999). *Mundialización, ciudades y territorios*. Barcelona, España: Editorial Ariel.
- Vera, J. (2008). Perfil de valor de marca y la medición de sus componentes. *Academia. Revista Latinoamericana de Administración*, (41), 69-89. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=71611842007>
- Vergara-González, R., Mejía-Servián, J., & Martínez-Lara, A. (2010). Crecimiento económico y convergencia regional en el Estado de México. *Paradigma económico*, 2(1), 53-88. Recuperado de https://pdfs.semanticscholar.org/43f4/88d4ade398dd36ff857364afc3a9c0cf0_c1a.pdf
- Villa, P.A. (2009). *Hacia una estrategia de marca país: caso "Colombia es Pasión"* (Tesis de grado). Recuperado de <http://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/1489/52995245.pdf;jsessionid=6BDA3410DD8C194A77A46AFD10FC6C06?sequence=1>

Villafañe, J. (2005). La gestión de los intangibles empresariales. *Comunicação e Sociedade*, 8, 101-113.

Doi: [https://doi.org/10.17231/comsoc.8\(2005\).1185](https://doi.org/10.17231/comsoc.8(2005).1185)

Villarejo Ramos, Á.F. (1997). El plan de marketing territorial como instrumento para la simbiosis entre cooperación y competencia en el marco del desarrollo local. En *Sociedad multicultural: competencia y cooperación: actas del XXX Congreso Universitario Internacional UNIV'97* (pp. 342-349). Colegio Mayor Almonte, Sevilla.

Villaverde Castro, J. (2007). Crecimiento y convergencia regional en España. Algunas causas del cambio. *Papeles de Economía Española*, (111), 240-254. Recuperado de <https://repositorio.unican.es/xmlui/bitstream/handle/10902/2444/Villaverde+Castro,+J.+2007.pdf?sequence=1>

Visauta, B. (1989). *Técnicas de investigación social. I: Recogida de datos*. Barcelona, España: Promociones y publicaciones universitarias SA.

Vulpian, A.D., & Devez, B. (1984). L'Evaluation par la société civile. En J.P. Nioche y R. Poinard (Ed.), *L'évaluation des politiques publiques* (pp. 265-284). París, Francia: Economica Paris.

Walker, R. (1989). *Métodos de investigación para el profesorado*. Madrid, España: Morata.

Wang, J. (2006). Localising public diplomacy: The role of sub-national actors in nation branding. *Place Branding*, 2(1), 32-42. Doi: <https://doi.org/10.1057/palgrave.pb.5990043>

Weiss, C.H. (1972). *Investigación de evaluación: Métodos para evaluar la efectividad del programa*. New Jersey, USA: Prentice-Hall.

White, C.L. (2012). Brands and national image: An exploration of inverse country- of-origin effect. *Place Branding and Public Diplomacy*, 8(2), 110-118.

Doi: <https://doi.org/10.1057/pb.2012.6>

- Wilkie, W.L., & Moore, E.S. (2003). Scholarly research in marketing: Exploring the “4 eras” of thought development. *Journal of Public Policy & Marketing*, 22(2), 116-146. Doi: <https://doi.org/10.1509%2Fjppm.22.2.116.17639>
- Winberg, A. (1994). Reformas administrativas recientes y el papel cambiante de la evaluación de programas en Canadá. En *Jornadas Tendencias y evolución de la Administración Pública en el mundo occidental: búsqueda de una mayor eficacia* (pp. 79-109). Sindicatures de Comptes de Catalunya, Barcelona.
- Xifra, J. (2006). ¿Es marketing todo lo que reluce? La pluralidad de perspectivas conceptuales de las relaciones públicas. *Anàlisi: quaderns de comunicació i cultura*, (34), 163-180.
Recuperado de <https://www.raco.cat/index.php/Analisi/article/view/55450>
- Xunta de Galicia, Ministerio de Ciencia e Innovación y Fundación Española para la Ciencia y la Tecnología (2011). *i.20, Innovación empresarial en Galicia. 20 casos de éxito*. Recuperado de <http://www.ptgn.net/files/i20-castellano.pdf>
- Zafra, M.A.G. (2001). Planificación Estratégica: Método DAFO. En T.R. Villasante, M. Montañés y P. Martín (Coords.), *Prácticas locales de creatividad social* (pp. 123-136). España: El viejo topo Mataró.
- Zenker, S., & Braun, E. (2010). The place brand centre—A conceptual approach for the brand management of places. In *39th European Marketing Academy Conference* (pp. 1-8). Copenhagen. Recuperado de http://www.researchgate.net/publication/228462416_The_Place_Brand_CentreA_Conceptual_Approach_for_the_Brand_Management_of_Places.
- Zenker, S., Petersen, S., & Aholt, A. (2009). Development and implementation of the citizen satisfaction index (CSI): four basic factors of citizens’ satisfaction. *Research Papers on Marketing and Retailing*, 39(1), 1-19. Recuperado de <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.485.1856&rep=rep1&type=pdf>



VNIVERSITAT
DE VALÈNCIA

A large, stylized, light blue letter 'A' is centered on the page. The letter is composed of thick, rounded strokes. The top bar is a single horizontal line. The two vertical strokes are slightly curved outwards at the top and bottom. The word 'ANEXOS' is written in white, bold, uppercase letters across the middle of the 'A'.

ANEXOS

1. Anexo I (Turismo)

Tabla 01. N° total de visitantes en Ourense, 2017

| MESES | TOTAL | RESIDENTES EN ESPAÑA | RESIDENTES EN EL EXTRANJERO |
|----------------|----------------|----------------------|-----------------------------|
| ENERO | 17.458 | 16.123 | 1.336 |
| FEBRERO | 20.032 | 18.141 | 1.891 |
| MARZO | 22.045 | 20.195 | 1.851 |
| ABRIL | 28.472 | 25.163 | 3.309 |
| MAYO | 25.598 | 22.379 | 3.218 |
| JUNIO | 28.428 | 24.524 | 3.904 |
| JULIO | 31.758 | 28.142 | 3.617 |
| AGOSTO | 40.065 | 35.370 | 4.695 |
| SEPTIEMBRE | 31.341 | 26.953 | 4.388 |
| OCTUBRE | 28.347 | 25.301 | 3.046 |
| NOVIEMBRE | 23.240 | 21.527 | 1.713 |
| DICIEMBRE | 20.235 | 18.433 | 1.801 |
| TOTALES | 317.019 | 282.251 | 34.769 |

Fuente: elaboración propia a partir de datos del IGE, 2017.

Tabla 002. Nº de visitantes y pernoctaciones en Ourense, 2017

| 2017 | VIAJEROS | | | PERNOCTACIONES | | |
|------------|----------|----------------------|-----------------------------|----------------|----------------------|-----------------------------|
| | TOTAL | RESIDENTES EN ESPAÑA | RESIDENTES EN EL EXTRANJERO | TOTAL | RESIDENTES EN ESPAÑA | RESIDENTES EN EL EXTRANJERO |
| ENERO | 17.458 | 16.123 | 1.336 | 30.485 | 27.004 | 3.480 |
| FEBRERO | 20.032 | 18.141 | 1.891 | 34.319 | 30.178 | 4.141 |
| MARZO | 22.045 | 20.195 | 1.851 | 41.573 | 36.087 | 5.487 |
| ABRIL | 28.472 | 25.163 | 3.309 | 59.886 | 52.335 | 7.551 |
| MAYO | 25.598 | 22.379 | 3.218 | 48.880 | 42.869 | 6.011 |
| JUNIO | 28.428 | 24.524 | 3.904 | 54.876 | 47.265 | 7.610 |
| JULIO | 31.758 | 28.142 | 3.617 | 62.529 | 54.578 | 7.951 |
| AGOSTO | 40.065 | 35.370 | 4.695 | 83.078 | 73.241 | 9.836 |
| SEPTIEMBRE | 31.341 | 26.953 | 4.388 | 64.717 | 56.262 | 8.647 |
| OCTUBRE | 28.347 | 25.301 | 3.046 | 58.491 | 42.409 | 6.229 |
| NOVIEMBRE | 23.240 | 21.527 | 1.713 | 46.118 | 31.693 | 3.709 |
| DICIEMBRE | 20.235 | 18.433 | 1.801 | 35.555 | 30.485 | 3.862 |

Fuente: elaboración propia a partir de datos del INE, 2017.

Tabla 03. **Ocupación hotelera, 2017**

| 2017 | ESTABLECIMIENTOS ABIERTOS | PLAZAS ESTIMADAS | GRADO DE OCUPACIÓN | PERSONAL EMPLEADO |
|------------|---------------------------|------------------|--------------------|-------------------|
| ENERO | 159 | 5.454 | 18 | 461 |
| FEBRERO | 168 | 5.672 | 21,5 | 523 |
| MARZO | 174 | 6.916 | 22,6 | 611 |
| ABRIL | 180 | 6.234 | 31,7 | 663 |
| MAYO | 181 | 6.292 | 25 | 652 |
| JUNIO | 181 | 6.224 | 29,3 | 669 |
| JULIO | 184 | 6.304 | 31,8 | 725 |
| AGOSTO | 188 | 6.430 | 41,4 | 732 |
| SEPTIEMBRE | 176 | 6.225 | 34,5 | 688 |
| OCTUBRE | 176 | 6.161 | 30,5 | 648 |
| NOVIEMBRE | 169 | 6.038 | 25,4 | 628 |
| DICIEMBRE | 156 | 5.571 | 20,5 | 532 |

Fuente: elaboración propia a partir de datos del IGE, 2017.

Tabla 03. **Ocupación hotelera, 2017**

| | 2014 | | 2017 | |
|------------|----------|----------|----------|----------|
| | VIAJEROS | ESTANCIA | VIAJEROS | ESTANCIA |
| ENERO | 13.245 | 1,8 | 17.459 | 1,8 |
| FEBRERO | 16.679 | 1,6 | 20.032 | 1,7 |
| MARZO | 18.948 | 1,8 | 22.045 | 1,9 |
| ABRIL | 21.248 | 1,9 | 28.472 | 2,1 |
| MAYO | 22.254 | 1,8 | 25.597 | 1,9 |
| JUNIO | 22.600 | 2 | 28.428 | 1,9 |
| JULIO | 24.386 | 1,8 | 31.758 | 2 |
| AGOSTO | 35.057 | 1,9 | 40.065 | 2,1 |
| SEPTIEMBRE | 27.166 | 2 | 31.341 | 2,1 |
| OCTUBRE | 23.272 | 2,2 | 28.347 | 2,1 |
| NOVIEMBRE | 20.294 | 2,2 | 23.240 | 2 |
| DICIEMBRE | 17.623 | 1,7 | 20.234 | 1,8 |

Fuente: elaboración propia a partir de datos del IGE, 2017.

2. Anexo II (Economía)

Tabla 05. Exportaciones e importaciones de las empresas ourensanas por países

| PAÍSES | EXPORTACIONES | IMPORTACIONES |
|--------------|---------------|---------------|
| Alemania | 91.112,30 | 33.253,5 |
| Austria | 5797,9 | 4.517,7 |
| Bélgica | 23.878,50 | 10.482,3 |
| Dinamarca | 3556,1 | 1.299,7 |
| Finlandia | 690,4 | 716,8 |
| Francia | 156.555,20 | 49.371,7 |
| Grecia | 1039,6 | 153,0 |
| Irlanda | 14237,1 | 761,0 |
| Italia | 16611,1 | 77.490,9 |
| Luxemburgo | 3646,3 | 4.606,8 |
| Países Bajos | 8662 | 12.561,7 |
| Portugal | 162.200,70 | 143.015,5 |
| Reino Unido | 93.757,20 | 13.622,5 |
| Suecia | 1.976,10 | 1.496,4 |
| Chipre | 353 | - |
| Eslovaquia | 2.526,30 | 1.215,7 |
| Eslovenia | 48,7 | 188,0 |
| Estonia | 299,2 | 144,3 |
| Hungría | 9.852,20 | 319,6 |
| Letonia | 1233,8 | 31,6 |
| Lituania | 1013,8 | 706,1 |

| PAÍSES | EXPORTACIONES | IMPORTACIONES |
|-----------------|-------------------|-------------------|
| Malta | 3080,6 | 1,7 |
| Polonia | 108.65,9 | 10.620,7 |
| República Checa | 1012,2 | 2.638,9 |
| Bulgaria | 1802,4 | 711,8 |
| Rumanía | 665,7 | 3.837,1 |
| Croacia | 818,7 | 30,5 |
| Estados Unidos | 21.558,60 | 3.359,9 |
| China | 7309,1 | 52.946,0 |
| Marruecos | 3.506,40 | 10.550,5 |
| Argentina | 650,6 | 163,8 |
| Brasil | 5014,9 | 1.254,8 |
| Chile | 8658,4 | 1.237,6 |
| Cuba | 1358,8 | 0,2 |
| Ecuador | 3241,1 | 33,2 |
| Guatemala | 1567,1 | 283,4 |
| México | 33.891,90 | 370,7 |
| Panamá | 5722,5 | 514,3 |
| Perú | 1572,2 | 165,9 |
| Paraguay | 1717,1 | 238,9 |
| El Salvador | 947,8 | 177,1 |
| Uruguay | 477,2 | 1,3 |
| Venezuela | 1123,2 | 103,2 |
| Total | 815.644,40 | 554.447,20 |

Fuente: elaboración propia a partir de datos del IGE, 2017.

3. Anexo III (Entrevistas)

Las entrevistas tuvieron una duración máxima de 2 horas, y se realizaron de forma individual a personalidades de distintos ámbitos (economía, cultura, deporte, medio rural, turismo, educación, sanidad). El período en que se realizaron las entrevistas fue del 24/9 al 30/9 de 2018. La caracterización de las entrevistas aparece recogida a continuación:

1. **CULTURA:** Ciudad de Ourense (Hombre, 50 años, trabaja como gestor cultural, tiene y ha tenido implicación con movimientos asociativos).
2. **EDUCACIÓN:** Ciudad de Ourense (Hombre, entre 45 y 55 años, inspector de educación de la provincia de Ourense).
3. **SANIDAD:** Municipio de Xinzo de Limia (Hombre, entre 35 y 45 años, es médico de familia en el Punto de Atención Continuada de Xinzo de Limia desde hace 8 años).
4. **DEPORTE:** Ciudad de Ourense (Hombre, 45 años, coordinador deportivo en un colegio de la ciudad de Ourense; fue jugador de un club de baloncesto profesional).
5. **EMPRESA:** Ciudad de Ourense (Mujer, 28 años, tiene una empresa de venta online de ropa desde hace 5 años y una tienda de ropa en el centro de Ourense desde hace 4 años).
6. **MUJER RURAL:** Municipio de Baltar (Mujer, entre 40 y 55 años, vive en Baltar, durante 8 años formó parte de la directiva de la asociación de mujeres rurales. Ahora es socia, pero su hija forma parte de la directiva, y sigue teniendo bastante vinculación con la asociación).
7. **TURISMO:** Ciudad de Ourense (Hombre, mediana edad, técnico de turismo de la oficina de turismo municipal de Ourense).
8. **AGRICULTURA-GANADERÍA:** Localidad de Penalonga. Concello Os blancos (Mujer, 38 años, tiene una ganadería de bovino. Empezó con la actividad ganadera hace 5 años).
9. **TERCERA EDAD:** Ciudad de Ourense (Hombre, 85 años, jubilado, presidente de la coral).

Tabla 06. Estructura tabulada de las entrevistas a expertos

| | |
|---|-----------------|
| 0 | ENTREVISTA N° |
| 1 | BLOQUE TEMÁTICO |
| 2 | LOCALIDAD |
| 3 | GÉNERO |
| 4 | EDAD |
| 5 | OCUPACIÓN |
| 6 | EXPERIENCIA |
| 7 | ITEMS |

Fuente: elaboración propia a partir de los datos recopilados en las Entrevistas (Septiembre, 2018).

Tabla 07. Aspectos más relevantes para los expertos entrevistados

| Ítems | % |
|--|-------|
| Falta de empleo | 66,67 |
| Despoblación | 55,56 |
| Envejecimiento poblacional | 55,56 |
| Información de instituciones públicas | 55,56 |
| Instituciones que no responden a las demandas de la ciudadanía | 44,44 |
| Deterioro de infraestructuras | 44,44 |
| Necesidad de plan estratégico cultural y turístico | 44,44 |
| Necesidad de políticas que fijen la población en el rural | 33,33 |
| Necesidad de mejora de los transportes | 33,33 |
| Necesidad de promoción del termalismo y recursos naturales | 33,33 |
| Infrautilización de los recursos endógenos | 33,33 |
| Necesidad de inversión y desarrollo de TIC's | 33,33 |
| Necesidad de apoyo al emprendimiento | 33,33 |

Fuente: elaboración propia a partir de los datos recopilados en las Entrevistas (Septiembre, 2018).

4. Anexo IV (GD)

Tabla 8. Grupo de trabajo Comarca A Limia

| | |
|--------------------------------|--|
| Grupo de Trabajo | Comarca A Limia |
| Lugar de realización | Localidad de Xinzo de Limia |
| Perfil de participantes | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Mujer, 46 años, trabaja en una inmobiliaria, es de la comarca. ▪ Hombre, 31 años, trabaja limpiando coches, es de Xinzo de Limia. ▪ Mujer, 40 años, trabaja como auxiliar administrativa en un ayuntamiento de la comarca. ▪ Mujer, 27 años, trabaja como auxiliar administrativa en un ayuntamiento de la comarca. ▪ Hombre, 53 años, trabaja reparando electrodomésticos, es de la comarca. ▪ Hombre, 64 años, jubilado, vive en la comarca. ▪ Hombre, 39 años, trabaja como agricultor ganadero, es y vive en la comarca. |
| Total participantes | 7 |

Fuente: elaboración propia a partir de los datos recopilados en los GD (Septiembre, 2018).

Tabla 9. Grupo de trabajo Comarca Allariz-Maceda

| | |
|--------------------------------|---|
| Grupo de Trabajo | Comarca Allariz-Maceda |
| Lugar de realización | Localidad de Allariz |
| Perfil de participantes | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Hombre, mediana edad, sus padres son de la comarca y ha vivido muchos años en Allariz. ▪ Mujer, mediana edad, pertenece a Allariz, vive en un municipio de la comarca, trabaja como administrativa. ▪ Hombre, mediana edad, es de Allariz. ▪ Mujer, mediana edad, su marido es de la comarca y pasando mucho tiempo en ella. ▪ Mujer, tercera edad, nació en Allariz, estuvo viviendo en el País Vasco y volvió. ▪ Mujer, tercera edad, lleva muchos años viviendo en la comarca, aunque nació y vivió en el País Vasco. ▪ Mujer, tercera edad, jubilada, emigrante retornada desde hace 30 años. |
| Total participantes | 6 |

Fuente: elaboración propia a partir de los datos recopilados en los GD (Septiembre, 2018).

Tabla 10. **Grupo de trabajo Comarca Baixa Limia**

| | |
|--------------------------------|---|
| Grupo de Trabajo | Comarca Baixa Limia |
| Lugar de realización | Localidad de Bande |
| Perfil de participantes | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Hombre, 41 años, policía, es de Bande. ▪ Hombre, 39 años, bombero forestal, vive en un pueblo de la comarca. ▪ Hombre, 41 años, bombero forestal, vive en un pueblo de la comarca. ▪ Hombre, 43 años, bombero forestal, vive en un pueblo de la comarca. ▪ Mujer, 26 años, bombero forestal, es de Xinzo, trabaja en la comarca. ▪ Hombre, 46 años, es de Bande. |
| Total participantes | 6 |

Fuente: elaboración propia a partir de los datos recopilados en los GD (Septiembre, 2018).

Tabla 11. **Grupo de trabajo Comarca Carballiño**

| | |
|--------------------------------|---|
| Grupo de Trabajo | Comarca Carballiño |
| Lugar de realización | Localidad de Carballiño |
| Perfil de participantes | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Mujer, entre 60 y 70 años, es de la comarca. ▪ Mujer, 55 años, tiene una gestoría para empresas en Carballiño. ▪ Hombre, jubilado, fue periodista, es de Carballiño. ▪ Hombre, jubilado, preside una asociación de fotografía y antes fue miembro de la asociación de empresarios de Carballiño. |
| Total participantes | 4 |

Fuente: elaboración propia a partir de los datos recopilados en los GD (Septiembre, 2018).

Tabla 12. Grupo de trabajo Comarca Ribeiro

| | |
|--------------------------------|--|
| Grupo de Trabajo | Comarca Ribeiro |
| Lugar de realización | Localidad de Arnoia |
| Perfil de participantes | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Hombre, jubilado, siempre ha vivido en la comarca. ▪ Hombre, entre 60-70 años, su relación con la comarca es que viene a vendimiar. ▪ Hombre, mediana edad, es de Canarias pero viene mucho a la comarca y ha estado trabajando en ella. ▪ Hombre, entre 30 y cuarenta años, es de la comarca. ▪ Hombre, 63 años, profesor, su relación con la comarca es de amistad y de trabajo. ▪ Mujer, jubilada, siempre ha vivido en la comarca. ▪ Mujer, 35 años, es de Arnoia y vive en Arnoia. ▪ Mujer, mediana edad, es de Brasil pero vive hace unos años en la comarca (<i>no quiere rellenar el formulario de asistencia</i>). |
| Total participantes | 8 |

Fuente: elaboración propia a partir de los datos recopilados en los GD (Septiembre, 2018).

Tabla 13. Grupo de trabajo Comarca Terra de Caldelas y Terra de Trives

| | |
|--------------------------------|--|
| Grupo de Trabajo | Comarca Terra de Caldelas y Terra de Trives |
| Lugar de realización | Localidad de Esgos |
| Perfil de participantes | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Hombre, 64 años, jubilado, presidente de un Grupo de Desenvolvimento Rural de la zona y concejal. Fue profesor de instituto y alcalde. ▪ Mujer, mediana edad, gerente de un Grupo de Desenvolvimento Rural de la zona. ▪ Hombre, entre 60 y 70 años, trabajó como gerente de un Grupo de Desenvolvimento Rural de la zona. |
| Total participantes | 3 |

Fuente: elaboración propia a partir de los datos recopilados en los GD (Septiembre, 2018).

Tabla 14. Grupo de trabajo Comarca Terra de Celanova

| | |
|--------------------------------|---|
| Grupo de Trabajo | Comarca Terra de Celanova |
| Lugar de realización | Ourense ciudad |
| Perfil de participantes | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Mujer, entre 35 y 50 años, trabaja en la Deputación de Ourense, vive en la comarca de Terra de Celanova. ▪ Mujer, entre 35 y 50 años, trabaja en la Deputación de Ourense, vive en el pueblo de Celanova. ▪ Mujer, entre 35 y 50 años, profesora de universidad, ella y su familia son de la comarca de Terra de Celanova. ▪ Hombre, entre 40 y 60 años, trabaja en La Voz de Galicia y regenta un negocio en Celanova, él y sus padres viven en Celanova. |
| Total participantes | 4 |

Fuente: elaboración propia a partir de los datos recopilados en los GD (Septiembre, 2018).

Tabla 15. Grupo de trabajo Comarca Terra Valdeorras

| | |
|--------------------------------|---|
| Grupo de Trabajo | Comarca Terra Valdeorras |
| Lugar de realización | Localidad de Barco de Valdeorras |
| Perfil de participantes | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Mujer, 48 años, autónoma, tiene una inmobiliaria, es de Madrid pero se casó y se vino a vivir a Valdeorras. ▪ Mujer, 40 años, desempleada de larga duración, nació y vive en Barco de Valdeorras. ▪ Hombre, 14 años, estudiante, es de Valdeorras. ▪ Hombre, 38 años, trabaja en un bar y tiene a una cooperativa, siempre ha vivido en Valdeorras. ▪ Hombre, 39 años, es autónomo y trabaja en una cooperativa, es de Barco de Valdeorras. ▪ Hombre, 71 años, jubilado, nativo de Villoria pero vive en Valdeorras. |
| Total participantes | 6 |

Fuente: elaboración propia a partir de los datos recopilados en los GD (Septiembre, 2018).

Tabla 16. Grupo de trabajo Comarca Terra Verín

| | |
|--------------------------------|--|
| Grupo de Trabajo | Comarca Verín |
| Lugar de realización | Localidad de Verín |
| Perfil de participantes | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Hombre, 69 años, jubilado, es venezolano pero vive desde hace 25 años en Verín. ▪ Mujer, 26 años, opositora, es de Verín, estuvo cursando estudios universitarios fuera y ahora ha vuelto para estudiar las oposiciones. ▪ Mujer, 28 años, opositora, es de Verín, estuvo cursando estudios universitarios fuera y ahora ha vuelto para estudiar las oposiciones. ▪ Mujer, 22, estudiante, es de Verín. ▪ Mujer, 26 años, trabaja en la Biblioteca Municipal de Verín. |
| Total participantes | 5 |

Fuente: elaboración propia a partir de los datos recopilados en los GD (Septiembre, 2018).

Tabla 17. Grupo de trabajo Comarca Terra de Viana

| | |
|--------------------------------|---|
| Grupo de Trabajo | Comarca Viana |
| Lugar de realización | Localidad de Santigoso |
| Perfil de participantes | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Mujer, entre 65-75 años, dueña del bar en el que hacemos el grupo de trabajo. ▪ Hombre, entre 35-45 años, estuvo fuera y ahora vive en un pueblo de la comarca y trabaja en la construcción del AVE. ▪ Mujer, jubilada, emigró a Madrid y desde hace 4 o 5 años retornó al pueblo con su marido. ▪ Hombre, jubilado, vivía en Madrid y trabajaba como panadero. Desde hace 4 o 5 años vive en el pueblo con su mujer (es el marido de la mujer anterior). ▪ Hombre, 70-80 años, vive en el pueblo. ▪ Mujer, entre 75-90 años, vive sola en el pueblo porque sus hijos viven fuera. ▪ Mujer, unos 60 años, vive en el pueblo. ▪ Mujer, unos 60 años, vive en el pueblo. ▪ Hombre, entre 80-90 años, vive en el pueblo. |
| Total participantes | 9 |

Fuente: elaboración propia a partir de los datos recopilados en los GD (Septiembre, 2018).

Tabla 18. **Grupo de trabajo zona de A Ponte (Ciudad de Ourense)**

| | |
|--------------------------------|--|
| Grupo de Trabajo | Zona de A Ponte (Ciudad de Ourense) |
| Lugar de realización | Ciudad de Ourense |
| Perfil de participantes | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Mujer, 53 años, profesora, vive en barrio de A Ponte desde hace 17 años. ▪ Hombre, 45 años, técnico de un sindicato, es de A Ponte. ▪ Mujer, 17 años, estudiante, es de A Ponte. ▪ Mujer, 22 años, estudiante, es de A Ponte. ▪ Mujer, 68 años, jubilada, es de A Ponte. ▪ Mujer, 45 años, funcionaria, es de A Ponte. ▪ Hombre, 61 años, trabaja en la Renfe, es de A Ponte. ▪ Hombre, 53 años, desempleado, ha vivido siempre en A Ponte excepto durante 11 años. ▪ Mujer, 55 años, ama de casa, vive en A Ponte desde hace 33 años. |
| Total participantes | 9 |

Fuente: elaboración propia a partir de los datos recopilados en los GD (Septiembre, 2018).

Tabla 19. **Grupo de trabajo zona Centro, Casco Histórico, Lagunas, San Martín (Ciudad de Ourense)**

| | |
|--------------------------------|---|
| Grupo de Trabajo | Zona Centro, Casco Histórico, Lagunas, San Martín (Ciudad de Ourense) |
| Lugar de realización | Ciudad de Ourense |
| Perfil de participantes | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Mujer, 19 años, estudia un ciclo superior, vive en la zona del centro de la ciudad desde los 5 años. ▪ Hombre, 49 años, economista, es de la zona centro de la ciudad de Ourense, estuvo 25 años viviendo fuera y volvió a la ciudad hace 10 años. ▪ Hombre, 62 años, desde hace 10 años regenta un local cultural en la zona del centro de Ourense, estuvo estudiando fuera 10 años. |
| Total participantes | 9 |

Fuente: elaboración propia a partir de los datos recopilados en los GD (Septiembre, 2018).

Tabla 20. **Grupo de trabajo zona Mariñamansa (Ciudad de Ourense)**

| | |
|--------------------------------|---|
| Grupo de Trabajo | Zona Mariñamansa (Ciudad de Ourense) |
| Lugar de realización | Ciudad de Ourense |
| Perfil de participantes | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Mujer, jubilada, vive en Mariñamansa. ▪ Hombre, jubilado, vive en Mariñamansa. ▪ Mujer, jubilada, vive en Mariñamansa. ▪ Mujer, jubilada, vive en Mariñamansa ▪ Mujer, entre 35 y 50 años, trabaja en el hospital, vive en Mariñamansa. ▪ Mujer, entre 35 y 45 años, trabaja en un ayuntamiento, se vivió y creció en Mariñamansa. ▪ Hombre, 36 años, funcionario, es de Mariñamansa. |
| Total participantes | 10 |

Fuente: elaboración propia a partir de los datos recopilados en los GD (Septiembre, 2018).

Tabla 21. **Grupo de trabajo zona O Couto (Ciudad de Ourense)**

| | |
|--------------------------------|--|
| Grupo de Trabajo | Zona O Couto (Ciudad de Ourense) |
| Lugar de realización | Ciudad de Ourense |
| Perfil de participantes | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Mujer, 64 años, ama de casa, siempre ha vivido en el barrio de O Couto. ▪ Mujer, 65 años, jubilada, anteriormente fue funcionaria, siempre ha vivido en el barrio de O Couto. ▪ Mujer, 40 años, auxiliar de enfermería, vive en O Couto. ▪ Mujer, 58 años, ha trabajado de todo, vive en O Couto. ▪ Hombre, 55 años, periodista, vive en O Couto. ▪ Hombre, entre 50 y 65 años, empresario, tiene vinculación profesional con el barrio de O Couto. |
| Total participantes | 6 |

Fuente: elaboración propia a partir de los datos recopilados en los GD (Septiembre, 2018).

Tabla 22. Perfil de los participantes en los GD por Género

| Género | Cuenta de INDIVIDUOS |
|----------------------|----------------------|
| Hombre | 38 |
| Mujer | 45 |
| Total general | 83 |

Fuente: elaboración propia a partir de los datos recopilados en los GD (Septiembre, 2018).

Tabla 23. Perfil de los participantes en los GD por Ámbito Territorial

| Ámbito Territorial | Cuenta de INDIVIDUOS |
|----------------------|----------------------|
| Ciudad | 28 |
| Comarca | 55 |
| Total general | 83 |

Fuente: elaboración propia a partir de los datos recopilados en los GD (Septiembre, 2018).

Tabla 24. Perfil de los participantes en los GD por Rango de Edad

| Rango de Edad | Cuenta de INDIVIDUOS |
|----------------------|----------------------|
| Edad avanzada | 23 |
| Tercera edad | 17 |
| Mediana edad | 16 |
| Adulto | 16 |
| Joven | 6 |
| Muy joven | 5 |
| Total general | 83 |

Fuente: elaboración propia a partir de los datos recopilados en los GD (Septiembre, 2018).

Tabla 25. Perfil de los participantes en los GD por Ocupación

| Rango de Edad | Cuenta de INDIVIDUOS |
|----------------------|----------------------|
| Edad avanzada | 23 |
| Tercera edad | 17 |
| Mediana edad | 16 |
| Adulto | 16 |
| Joven | 6 |
| Muy joven | 5 |
| Total general | 83 |

Fuente: elaboración propia a partir de los datos recopilados en los GD (Septiembre, 2018).

Tabla 26. Individuos participantes en GD por Territorio y Rango de Edad

| Cuenta de INDIVIDUOS | Etiquetas de columna | | |
|----------------------|----------------------|-----------|---------------|
| | Ciudad | Comarca | Total general |
| Edad avanzada | 14 | 9 | 23 |
| Tercera edad | 2 | 15 | 17 |
| Mediana edad | 5 | 11 | 16 |
| Adulto | 4 | 12 | 16 |
| Joven | | 6 | 6 |
| Muy joven | 3 | 2 | 5 |
| Total general | 28 | 55 | 83 |

Fuente: elaboración propia a partir de los datos recopilados en los GD (Septiembre, 2018).

Tabla 27. Correspondencia rango de edad

| Rango edad | Denominación |
|----------------------|---------------|
| 16-24 | Muy joven |
| 25-34 | Joven |
| 35-44 | Adulto |
| 45-54 | Mediana edad |
| 55-64 | Edad avanzada |
| 65-74 | Tercera edad |
| Total general | 83 |

Fuente: elaboración propia a partir de los datos recopilados en los GD (Septiembre, 2018).

Aspectos más relevantes para la población

Tabla 28. Principales necesidades de la ciudadanía ourensana

| Necesidades | % |
|--|--------|
| Mejora de los transportes públicos | 100,00 |
| Planes estratégicos de innovación y desarrollo económico | 100,00 |
| Programas que fomenten el empleo | 85,71 |
| Fijar población al medio rural | 85,71 |
| Políticas públicas que apoyen el emprendimiento. | 78,57 |
| Ayuda a la actividad económica del sector primario. | 57,14 |
| Mejora del servicio de recogida de basuras y reciclaje | 42,86 |
| Planes de promoción cultural y turística | 42,86 |
| Programas de concienciación, limpieza, educación cívica... | 35,71 |
| Mejora de la conectividad de Internet | 35,71 |
| Medidas que faciliten la conciliación | 35,71 |
| Incremento de guarderías | 28,57 |

Fuente: elaboración propia a partir de los datos recopilados en los GD (Septiembre, 2018).

Tabla 29. Principales problemas de la provincia de Ourense

| Problemas | % |
|---|--------|
| Desempleo | 100,00 |
| Explotación ineficiente de los recursos endógenos | 92,86 |
| Despoblación | 85,71 |
| Gestión ineficiente de los recursos públicos | 71,43 |
| Infraestructuras públicas deterioradas | 64,29 |
| Envejecimiento poblacional | 50,00 |
| Carencia de actividades socio culturales | 42,86 |
| Compleja burocracia para la iniciativa de nuevas actividades empresariales | 42,86 |
| Deterioro de infraestructuras de movilidad | 35,71 |
| Falta de limpieza agravada por conductas incívicas | 35,71 |
| Instituciones que no responden a las demandas y necesidades de los ciudadanos | 35,71 |
| Falta de información (instituciones) | 35,71 |
| Medidas públicas que obstaculizan el desempeño de actividades económicas | 35,71 |
| Ausencia de tejido empresarial | 35,71 |
| Falta de aparcamiento | 35,71 |

Fuente: elaboración propia a partir de los datos recopilados en los GD (Septiembre, 2018).

Tabla 30. Principales necesidades y problemas en el área urbana

| Ítems | Necesidad | Problema |
|---|-----------|----------|
| Falta de aparcamiento | | 35,71 |
| Falta de interés de las instituciones por el mantener el sentimiento de identidad territorial | | 28,57 |
| Falta de limpieza agravada por conductas incívicas | | 35,71 |
| Necesidad de conectar los distintos barrios de la ciudad | 21,43 | |
| Necesidad de creación de parques y zonas verdes que respondan a las demandas ciudadanas | 21,43 | |
| Necesidad de programas de concienciación, limpieza, educación cívica... | 35,71 | |
| Problemas de ruido en el Casco Histórico motivado por la dinamización nocturna de la zona y actitudes incívicas | | 21,42 |

Fuente: elaboración propia a partir de los datos recopilados en los GD (Septiembre, 2018).

Tabla 31. Principales necesidades y problemas en el área comarcal

| Ítems | Necesidad | Problema |
|--|-----------|----------|
| Ausencia de tejido empresarial | | 35,71 |
| Deficiencias y deterioro en las infraestructuras de movilidad | | 35,71 |
| Medidas públicas que obstaculizan el desempeño de actividades económicas y, por tanto, el desarrollo económico | | 35,71 |
| Necesidad de implementación de programas y ayudas que atraigan población al medio rural | 85,71 | |
| Necesidad de mejora de la conectividad de Internet | 35,71 | |
| Apoyo para la potenciación de la actividad económica del sector primario. | 57,14 | |
| Necesidad de programas de medidas que faciliten la conciliación | 35,71 | |

Fuente: elaboración propia a partir de los datos recopilados en los GD (Septiembre, 2018).

Tabla 32. Ámbitos que requieren de mayor intervención pública

| Ámbitos | TOTAL |
|-----------------------------------|-------|
| Empleo y desarrollo económico | 109 |
| Servicios | 43 |
| Infraestructuras | 42 |
| Instituciones públicas y política | 40 |
| Población | 36 |
| Transportes | 19 |
| Cultura, ocio y deportes | 16 |

Fuente: elaboración propia a partir de los datos recopilados en los GD (Septiembre, 2018).

Tabla 33. Principales necesidades y problemas para la totalidad del territorio

| Etiquetas de fila | Necesidad | Problema |
|--|-----------|----------|
| Desempleo | | 100,00 |
| Explotación ineficiente de los recursos endógenos | | 92,86 |
| Despoblación | | 85,71 |
| Gestión ineficiente de los recursos públicos | | 71,43 |
| Infraestructuras públicas deterioradas | | 64,29 |
| Envejecimiento poblacional | | 50,00 |
| Compleja burocracia para la iniciativa de nuevas actividades empresariales | | 42,86 |
| Carencia de actividades socio culturales (provoca la fuga de la población joven) | | 42,86 |
| Instituciones que no responden a las demandas y necesidades de los ciudadanos | | 35,71 |
| Falta de información y difusión de actividades por parte de las instituciones | | 35,71 |
| Reducción progresiva del pequeño comercio | | 28,57 |
| Saturación de las residencias para la tercera edad | | 21,43 |
| La falta de unidad política obra en detrimento del desarrollo del pueblo | | 21,43 |
| Infrautilización de infraestructuras | | 21,43 |
| Alto precio de alquileres como freno al emprendimiento | | 14,29 |
| Necesidad de programas que fomenten el empleo | 85,71 | |
| Necesidad de mejora de los transportes públicos | 100,00 | |
| Necesidad de planes estratégicos de innovación y desarrollo económico | 100,00 | |
| Necesidad de un mejor servicio de recogida de basuras y reciclaje | 42,86 | |
| Necesidad de planes estratégicos de promoción cultural y turística | 42,86 | |
| Necesidad de mejorar el transporte escolar | 14,29 | |
| Necesidad de políticas públicas que incentiven y apoyen el emprendimiento. | 78,57 | |

Fuente: elaboración propia a partir de los datos recopilados en los GD (Septiembre, 2018).

5. Anexo V (Encuesta)

Tabla 34. Cuestionario

| TEMAS | CÓD. | PREGUNTAS |
|-------------------------------|------|---|
| Empleo y Desarrollo Económico | P1 | ¿Cómo calificaría las políticas y actuaciones públicas para el fomento de la inversión empresarial y del empleo en su zona de residencia? |
| | P2 | ¿En qué medida la supervivencia del pequeño comercio y/o de la pequeña industria le parece un aspecto preocupante en su zona de residencia? |
| | P3 | ¿En qué medida considera que la introducción de políticas innovadoras en el medio rural y actividades tradicionales podría mejorar de manera sustancial la situación de estos? |
| | P4 | ¿Cuál es su opinión en relación a las políticas y actuaciones públicas en torno a la promoción y visibilidad del trabajo en el medio rural? |
| | P5 | ¿En qué medida cree que las actuaciones públicas en torno al sector turístico están mejorando el desarrollo económico de su lugar de residencia? |
| Cultura y Ocio | P6 | ¿Cuál es su opinión sobre los espacios, infraestructuras y actividades públicas culturales y de ocio en su lugar de residencia? |
| | P7 | ¿Cuál es su opinión sobre las actividades, espacios e infraestructuras públicas deportivas en su lugar de residencia? |
| | P8 | ¿Cómo calificaría la información y difusión de la Administración Pública Municipal de su zona de residencia en torno a la oferta de actividades culturales, deportivas y de ocio? |
| Servicios | P9 | ¿Cuál es su opinión en relación al número de guarderías en su lugar de residencia? |
| | P10 | ¿Cuál es su opinión sobre la adecuación de la oferta de formación profesional respecto a las necesidades profesionales de su zona de residencia? |
| | P11 | ¿Cuál es su opinión sobre la relación entre la oferta de titulaciones universitarias de la provincia de Ourense y las necesidades de esta? |
| | P12 | Solo en el caso de que usted resida en un lugar diferente a la ciudad de Ourense, ¿cuál es su opinión en relación a la agrupación de niveles de los centros educativos? |
| | P13 | ¿Cómo calificaría los servicios relacionados con la salud (centros de salud, hospitales, número de personal médico, servicios de urgencias, farmacias, etc.) en su lugar de residencia? |
| | P14 | ¿Cuál es su opinión en relación a los servicios de atención para personas mayores (centros de día, residencias y servicio público de ayuda a la dependencia) en su lugar de residencia? |
| | P17 | ¿Cómo calificaría el estado de la cobertura de Internet y telefonía móvil en su lugar de residencia? |
| | P18 | ¿Cuál es su opinión general en relación a los servicios públicos de equipamiento (alcantarillado, iluminación, limpieza, recogida de residuos) en su lugar de residencia? |

| TEMAS | CÓD. | PREGUNTAS |
|--------------------------------------|------|---|
| Infraestructuras | P15 | ¿Cuál es su opinión en torno a las características del servicio público de transporte (frecuencia de paso, tiempo de cada trayecto, número de paradas, conexión con diferentes puntos y su accesibilidad y adaptabilidad para personas con movilidad reducida) en su lugar de residencia? |
| | P16 | ¿Cuál es su opinión en torno al estado de las carreteras y caminos de su lugar de residencia? |
| Aspectos Políticos e Institucionales | P19 | ¿Cuál es su opinión sobre la gestión pública de los recursos, infraestructuras, espacios y servicios de su zona de residencia? |
| | P20 | ¿Cómo valora la preocupación e interés del personal político por las circunstancias y necesidades de su zona de residencia? |
| | P21 | <p>Solo en el caso de que usted resida en un lugar diferente a la ciudad de Ourense, ¿cuál cree que es el aspecto o los aspectos que más influyen en la disminución de población de su zona de residencia?</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Insuficiencia de servicios (transporte, educación, guarderías, sanidad) ▪ Insuficiencia o mal estado de carreteras ▪ Insuficiencia de medidas de conciliación familiar (por ejemplo, de guarderías y de actividades extraescolares) ▪ Falta de empleo en general ▪ Falta de empleo cualificado ▪ Falta de vivienda ▪ Infravaloración de las características de la zona. ▪ Proximidad a una villa o ciudad. ▪ Distanciamiento de una villa ciudad. ▪ Escasa conciencia política respecto al despoblamiento. |
| Provincia de Ourense | P22 | ¿Cómo calificaría el grado de dificultad de las gestiones y/o trámites con la Administración Pública (la gestión burocrática)? |
| | P23 | ¿Cómo valora la fusión de ayuntamientos? |
| | P24 | En una palabra, ¿con qué aspecto de la provincia de Ourense se siente más identificado? |
| | P25 | En una palabra, ¿cuál cree que es el aspecto que mejor caracteriza vivir en la provincia de Ourense? |
| | P26 | <p>¿Cuáles son los tres aspectos que más le preocupan de la provincia de Ourense?</p> <p>1. La despoblación 2. El envejecimiento poblacional. 3. La falta de empleo. 4. La falta de facilidades para emprender. 5. Los aspectos relacionados con la agricultura y la ganadería. 6. La falta de inversión en industria e investigación y desarrollo (I+D). 7. El estado de espacios verdes, jardines, parques, fincas. 8. La limpieza de la vía pública. 9. Las infraestructuras de movilidad (carreteras, caminos, aceras, espacios peatonales) 10. Los servicios públicos de transporte. 11. La educación. 12. La sanidad. 13. Los servicios dirigidos a las personas de la tercera edad (ayuda a domicilio, residencias y centros de día). 14. Aspectos relacionados con las actividades y espacios culturales y deportivos. 15. La prestación de los servicios públicos básicos en el rural. 16. El estado de la cobertura de Internet y de la telefonía móvil. 17. Aspectos relacionados con la gestión de actividades y trámites con la Administración Pública en relación a permisos, licencias, ayudas, subvenciones... (Burocracia) 18. La falta de información institucional. 19. La falta de políticas y actuaciones públicas en torno a la promoción y visibilidad del rural. 20. Otro aspecto diferente al de los anteriores.</p> |

Fuente: elaboración propia en base a datos recogidos en la Encuesta (Enero-Febrero, 2019).

Perfil

Tabla 35. **Perfil de la muestra de la Encuesta según Género**

| Etiquetas de fila | Cuenta de INDIVIDUOS |
|----------------------|----------------------|
| Hombre | 85 |
| Mujer | 42 |
| Total general | 127 |

Fuente: elaboración propia en base a datos recogidos en la Encuesta (Enero-Febrero, 2019).

Tabla 36. **Perfil de la muestra de la Encuesta según Ámbito Territorial**

| Etiquetas de fila | Cuenta de INDIVIDUOS |
|----------------------|----------------------|
| Comarca | 79 |
| Ourense ciudad | 48 |
| Total general | 127 |

Fuente: elaboración propia en base a datos recogidos en la Encuesta (Enero-Febrero, 2019).

Tabla 37. **Perfil de la muestra de la Encuesta según Rango de Edad**

| Etiquetas de fila | Cuenta de INDIVIDUOS |
|----------------------|----------------------|
| Mediana edad | 54 |
| Adulto | 35 |
| Edad avanzada | 20 |
| Joven | 10 |
| Tercera edad | 5 |
| Muy joven | 3 |
| Total general | 127 |

Fuente: elaboración propia en base a datos recogidos en la Encuesta (Enero-Febrero, 2019).

Valoración P1-P20 y P22-23

Tabla 38. Valores medios de preguntas **Ámbito Económico (P1-P5)**

| | P1 | P2 | P3 | P4 | P5 |
|-------|------|------|------|------|------|
| MEDIA | 2,08 | 4,02 | 4,29 | 2,18 | 2,57 |

Fuente: elaboración propia en base a datos recogidos en la Encuesta (Enero-Febrero, 2019).

Tabla 39. Valores medios de preguntas **Cultura (P6-P8)**

| | P6 | P7 | P8 |
|-------|------|------|------|
| MEDIA | 2,54 | 2,55 | 2,60 |

Fuente: elaboración propia en base a datos recogidos en la Encuesta (Enero-Febrero, 2019).

Tabla 40. Valores medios de preguntas **Servicios (P9-P14 y P17-P18)**

| | P9 | P10 | P11 | P12 | P13 | P14 | P17 | P18 |
|-------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| MEDIA | 2,65 | 2,25 | 2,49 | 2,67 | 2,78 | 2,52 | 3,06 | 3,01 |

Fuente: elaboración propia en base a datos recogidos en la Encuesta (Enero-Febrero, 2019).

Tabla 41. Valores medios de preguntas **Infraestructuras (P15-P16)**

| | P15 | P16 |
|-------|------|------|
| MEDIA | 2,43 | 2,46 |

Fuente: elaboración propia en base a datos recogidos en la Encuesta (Enero-Febrero, 2019).

Tabla 42. Valores medios de preguntas **Instituciones Públicas (P19-P20)**

| | P19 | P20 |
|-------|------|------|
| MEDIA | 2,56 | 2,42 |

Fuente: elaboración propia en base a datos recogidos en la Encuesta (Enero-Febrero, 2019).

Tabla 43. Valores medios de preguntas Provincia de Ourense (P22-P23)

| | P22 | P23 |
|-------|------|------|
| MEDIA | 2,33 | 3,31 |

Fuente: elaboración propia en base a datos recogidos en la Encuesta (Enero-Febrero, 2019).

Tabla 44. Aspectos que más influyen en la disminución de la población (P21)

| Ítems | |
|--|----|
| Falta de empleo | 58 |
| Insuficiencia de servicios | 27 |
| Escasa conciencia respecto a la despoblación | 26 |
| Escasas medidas de conciliación | 16 |
| Falta de empleo cualificado | 15 |
| Deterioro de las carreteras | 12 |
| Proximidad de una villa | 6 |
| Distancia de una villa | 6 |
| Otro aspecto | 4 |
| infravaloración de la zona | 4 |
| Falta de vivienda | 3 |

Fuente: elaboración propia en base a datos recogidos en la Encuesta (Enero-Febrero, 2019).

Tabla 45. **Problemas que más preocupan a la ciudadanía ourensana (P26)**

| ÍTEM | VALOR | % |
|--|-------|-------|
| La despoblación | 158 | 33,26 |
| La falta de empleo | 84 | 17,68 |
| El envejecimiento poblacional | 78 | 16,42 |
| La falta de inversión en industria e investigación y desarrollo (I+D) | 34 | 7,16 |
| La falta de políticas y actuaciones públicas en torno a la promoción y visibilidad del rural | 20 | 4,21 |
| Las infraestructuras de movilidad (carreteras, caminos, aceras, espacios peatonales) | 18 | 3,79 |
| La sanidad | 16 | 3,37 |
| Los aspectos relacionados con la agricultura y la ganadería | 11 | 2,32 |
| La falta de facilidades para emprender | 10 | 2,11 |
| Los servicios dirigidos a las personas de la tercera edad (ayuda a domicilio, residencias y centros de día) | 9 | 1,89 |
| La prestación de los servicios públicos básicos en el rural | 8 | 1,68 |
| Aspectos relacionados con la gestión de actividades y trámites con la Administración Pública en relación a permisos, licencias, ayudas, subvenciones... (Burocracia) | 8 | 1,68 |
| La limpieza de la vía pública | 5 | 1,05 |
| El estado de espacios verdes, jardines, parques, fincas | 4 | 0,84 |
| Los servicios públicos de transporte | 3 | 0,63 |
| La educación | 3 | 0,63 |
| La falta de información institucional | 3 | 0,63 |
| El estado de la cobertura de Internet y de la telefonía móvil | 2 | 0,42 |
| Aspectos relacionados con las actividades y espacios culturales y deportivos | 1 | 0,21 |
| Otro aspecto diferente al de los anteriores | 475 | 100 |

Fuente: elaboración propia en base a datos recogidos en la Encuesta (Enero-Febrero, 2019).

Tabla 46. **Conceptos con los que se sienten identificados los ourensanos (P24)**

| Conceptos | Cuenta de INDIVIDUOS |
|----------------------|----------------------|
| Ourensanía | 23 |
| Rural | 22 |
| Patrimonio | 18 |
| Abandonada | 17 |
| Termal | 15 |
| Tranquilidad | 12 |
| Calidad de vida | 8 |
| (en blanco) | 6 |
| Comercio | 6 |
| Total general | 127 |

Fuente: elaboración propia en base a datos recogidos en la Encuesta (Enero-Febrero, 2019).

Tabla 47. **Conceptos con los que los encuestados caracterizan la provincia (P25)**

| Conceptos | Cuenta de INDIVIDUOS |
|----------------------|----------------------|
| Tranquilidad | 59 |
| Calidad de vida | 18 |
| Naturaleza | 16 |
| Ourensanía | 12 |
| Abandono | 9 |
| Termalismo | 4 |
| (en blanco) | 4 |
| Clima | 3 |
| Enchufismo | 1 |
| Económico | 1 |
| Total general | 127 |

Fuente: elaboración propia en base a datos recogidos en la Encuesta (Enero-Febrero, 2019).

Tabla 48. **Sugerencias**

| Sugerencias | Cuenta de INDIVIDUOS |
|--|----------------------|
| Instituciones que respondan a las necesidades del ciudadano | 9 |
| Actuaciones en pro del medio rural | 4 |
| Potenciar el desarrollo de la provincia (económico, cultural, tecnológico, turístico...) | 1 |
| Total general | 14 |

Fuente: elaboración propia en base a datos recogidos en la Encuesta (Enero-Febrero, 2019).

6. ANEXO VI (Búsquedas en Internet)

Tabla 49. Número de búsquedas en Internet en la provincia de Ourense por temas agregados

| Nº | TEMAS AGREGADOS | ÁREA | BLOQUE | VALORES |
|----|-----------------------|--------------------|-----------|---------|
| 1 | Educación Primaria | Cultura y deportes | Cultural | 63151 |
| 2 | Educación Secundaria | Cultura y deportes | Cultural | 25186 |
| 3 | Formación Profesional | Cultura y deportes | Cultural | 12957 |
| 4 | Universidad | Cultura y deportes | Cultural | 45202 |
| 5 | Becas | Cultura y deportes | Cultural | 8303 |
| 6 | Deporte Ourense | Cultura y deportes | Cultural | 59986 |
| 7 | Cultura Ourense | Cultura y deportes | Cultural | 191135 |
| 8 | Servicios sociales | Servicios sociales | Servicios | 4554 |
| 9 | Dependencia | Servicios sociales | Servicios | 3419 |
| 10 | Mayores | Servicios sociales | Servicios | 27611 |
| 11 | Pobreza | Servicios sociales | Servicios | 13506 |
| 12 | Refugiados | Servicios sociales | Servicios | 8837 |
| 13 | Género | Servicios sociales | Servicios | 29735 |
| 14 | Violencia de género | Servicios sociales | Servicios | 18992 |
| 15 | LGTB | Servicios sociales | Servicios | 9615 |
| 16 | Conciliación | Servicios sociales | Servicios | 8717 |
| 17 | Emigrantes Ourense | Servicios sociales | Servicios | 9302 |
| 18 | Economía | Economía | Económico | 24275 |
| 19 | Pensiones | Economía | Económico | 81107 |
| 20 | Deuda pública | Economía | Económico | 18638 |
| 21 | Fraude fiscal | Economía | Económico | 11184 |
| 22 | Corrupción | Economía | Económico | 12380 |
| 23 | Comercio | Economía | Económico | 66580 |

| Nº | TEMAS AGREGADOS | ÁREA | BLOQUE | VALORES |
|----|-----------------------|----------------|------------------|---------|
| 24 | Turismo | Economía | Económico | 80714 |
| 25 | Paro | Empleo | Económico | 32208 |
| 26 | Formación Ocupacional | Empleo | Económico | 15479 |
| 27 | Empleo | Empleo | Económico | 230394 |
| 28 | PYMES | Empleo | Económico | 7913 |
| 29 | Autónomos | Empleo | Económico | 26047 |
| 30 | Emprendedores | Empleo | Económico | 18981 |
| 31 | Energía fósil | Energía | Infraestructuras | 58667 |
| 32 | Energía nuclear | Energía | Infraestructuras | 7121 |
| 33 | Energía eléctrica | Energía | Infraestructuras | 6541 |
| 34 | Energías renovables | Energía | Infraestructuras | 25727 |
| 35 | Energía biomasa | Energía | Infraestructuras | 5418 |
| 36 | Industria | Energía | Infraestructuras | 13718 |
| 37 | Sectores industriales | Energía | Infraestructuras | 3167 |
| 38 | I+D | Energía | Infraestructuras | 99527 |
| 39 | I+D | Energía | Infraestructuras | 2040 |
| 40 | Comprar piso | Fomento | Infraestructuras | 19340 |
| 41 | Alquilar piso | Fomento | Infraestructuras | 236140 |
| 42 | Alojamiento turístico | Fomento | Infraestructuras | 55716 |
| 43 | VPO | Fomento | Infraestructuras | 1686 |
| 44 | SAREB | Fomento | Infraestructuras | 9457 |
| 45 | Patrimonio | Fomento | Infraestructuras | 14329 |
| 46 | Renfe | Fomento | Infraestructuras | 194170 |
| 47 | AVE | Fomento | Infraestructuras | 19662 |
| 48 | Fomento | Fomento | Infraestructuras | 14006 |
| 49 | Ecología | Medio ambiente | Ambiental | 37801 |

| Nº | TEMAS AGREGADOS | ÁREA | BLOQUE | VALORES |
|----|-------------------------------|----------------|-----------|---------|
| 50 | Reciclaje | Medio ambiente | Ambiental | 32343 |
| 51 | Contaminación | Medio ambiente | Ambiental | 21546 |
| 52 | Parque natural | Medio ambiente | Ambiental | 18437 |
| 53 | Agricultura | Medio ambiente | Ambiental | 39363 |
| 54 | Ganadería | Medio ambiente | Ambiental | 23105 |
| 55 | Sanidad pública | Sanidad | Servicios | 4665 |
| 56 | Sanidad privada | Sanidad | Servicios | 3217 |
| 57 | Copago | Sanidad | Servicios | 1171 |
| 58 | Cobertura sanitaria | Sanidad | Servicios | 16934 |
| 59 | Centro de salud | Sanidad | Servicios | 16827 |
| 60 | Hospitales públicos | Sanidad | Servicios | 29460 |
| 61 | Hospital/clínica privada | Sanidad | Servicios | 14727 |
| 62 | Policía local | Seguridad | Seguridad | 27042 |
| 63 | Guardia Civil | Seguridad | Seguridad | 38175 |
| 64 | Policía Nacional | Seguridad | Seguridad | 32261 |
| 65 | Bomberos | Seguridad | Seguridad | 19638 |
| 66 | Incendios forestales | Seguridad | Seguridad | 72368 |
| 67 | Transparencia y participación | Seguridad | Seguridad | 10478 |
| 68 | Reformas democráticas | Seguridad | Seguridad | 2225 |
| 69 | Modelo territorial | Seguridad | Seguridad | 340 |
| 70 | Impuestos | Hacienda | Económico | 2751 |
| 71 | Impuestos nacionales | Hacienda | Económico | 4540 |
| 72 | Impuestos de la renta | Hacienda | Económico | 39633 |
| 73 | IVA | Hacienda | Económico | 17540 |
| 74 | Impuestos autonómicos | Hacienda | Económico | 14472 |
| 75 | Impuestos locales | Hacienda | Económico | 25364 |

Fuente: elaboración propia a partir del análisis de las búsquedas de los ciudadanos ourensanos en Internet (2018).

Tabla 50. **Número de búsquedas en Internet en la provincia de Ourense por bloques**

| BLOQUES | VALORES | % |
|------------------|----------------|---------------|
| Infraestructuras | 786432 | 31,22 |
| Económico | 730200 | 28,99 |
| Cultural | 405920 | 16,11 |
| Servicios | 221289 | 8,78 |
| Seguridad | 202527 | 8,04 |
| Ambiental | 172595 | 6,85 |
| Total | 2518963 | 100,00 |

Fuente: elaboración propia a partir del análisis de las búsquedas de los ciudadanos ourensanos en Internet (2018).

Tabla 51. **Ítems más buscados en Internet en la provincia de Ourense**

| ÍTEMS | VALORES | % |
|-----------------|---------------|---------------|
| Alquilar piso | 236140 | 27,72 |
| Empleo | 230394 | 27,05 |
| Renfe | 194170 | 22,79 |
| Cultura Ourense | 191135 | 22,44 |
| Total | 851839 | 100,00 |

Fuente: elaboración propia a partir del análisis de las búsquedas de los ciudadanos ourensanos en Internet (2018).

Tabla 52. Ítems más buscados en Internet de cada bloque en la provincia de Ourense

| ÍTEMS/BLOQUES | VALORES |
|-------------------------|----------------|
| Infraestructuras | 236.140 |
| Alquilar piso | 236.140 |
| Económico | 230.394 |
| Empleo | 230.394 |
| Cultural | 191.135 |
| Cultura Ourense | 191.135 |
| Seguridad | 72.368 |
| Incendios forestales | 72.368 |
| Ambiental | 39.363 |
| Agricultura | 39.363 |
| Servicios | 29.735 |
| Género | 29.735 |

Fuente: elaboración propia a partir del análisis de las búsquedas de los ciudadanos ourensanos en Internet (2018).

FORMULARIOS

1. Formulario de asistencia

Fecha

Nombre

Apellidos

Entrevista

Temática

Grupo de trabajo

Localización

Firma:

Los datos personales aportados en el presente formulario de asistencia en ningún caso se harán públicos, ni serán incluidos en ningún registro ni base datos, y únicamente serán utilizados, en su caso, a efectos de justificar internamente con la Universitat de València la realización del trabajo de campo enmarcado en la investigación "El marketing de la identidad competitiva como estrategia de posicionamiento Glocal".

Fuente: elaboración propia.

2. Formulario de autorización para menores de edad

Por medio de la presente declaración,

yo, _____

_____, con DNI _____ certifico que soy el padre, madre, o tutor/a del/la

menor _____, y como tal

autorizo su participación en el Grupo de Trabajo de la zona

de _____, realizado el ____ de

septiembre de 2018, y enmarcado en la investigación “*La importancia de la identidad territorial como estrategia de posicionamiento Glocal. Estudio de caso de la provincia de Ourense*”.

Firma del padre, madre, tutor/a:

Los datos personales aportados en el presente formulario de asistencia en ningún caso se harán públicos, ni serán incluidos en ningún registro ni base datos, y únicamente serán utilizados, en su caso, a efectos de justificar internamente con la Universitat de València la realización del trabajo de campo enmarcado en la investigación “La importancia de la identidad territorial como estrategia de posicionamiento Glocal. Estudio de caso de la provincia de Ourense”.

Fuente: elaboración propia.



VNIVERSITAT
DE VALÈNCIA

El posicionamiento estratégico:
una identidad competitiva Glocal

Eladio Jardón Ferreiro

TESIS DOCTORAL 2020

VNIVERSITAT
ID VALÈNCIA

