



UNIVERSIDAD DE OVIEDO

Facultad de Comercio, Turismo y Ciencias Sociales Jovellanos

TRABAJO FIN DE GRADO

GRADO EN COMERCIO Y MARKETING

EL CAMINO PRIMITIVO: ANÁLISIS ESTRATÉGICO, MARKETING Y PERFIL DEL PEREGRINO

AUTOR: Dakota Rodríguez Fernández

Gijón, 30 de junio de 2024

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y ORIGINALIDAD DEL TRABAJO FIN DE GRADO

(de acuerdo con lo establecido en el artículo 8.3 del Acuerdo de 5 de marzo de 2020, del Consejo de Gobierno de la Universidad de Oviedo, por el que se aprueba el Reglamento sobre la asignatura Trabajo Fin de Grado de la Universidad de Oviedo)

D./D.^a (Dakota Rodríguez Fernández),

DECLARO QUE:

El Trabajo Fin de Grado titulado El Camino Primitivo: Análisis Estratégico, marketing y per, que presento para su exposición y defensa, es original y he citado debidamente todas las fuentes de información utilizadas, tanto en el cuerpo del texto como en la bibliografía.

En Gijón, a 30 de junio de 2024

Firmado: Dakota Rodríguez Fernández

RESUMEN

Este trabajo tiene como objetivo, analizar desde una visión comercial los aspectos más relevantes que permiten que el Camino de Santiago se haya convertido en una de las redes de rutas más importantes y conocidas del mundo. A través de un estudio de mercado se contemplarán las competencias que ofrece como itinerario y que le ayudan a atraer a casi más de medio millón de peregrinos al año.

Además, se realizará una investigación del perfil del peregrino del Camino Primitivo con el fin de conocer las motivaciones, el comportamiento y la propia experiencia para poder entender las necesidades de su público objetivo y poder realizar una promoción acorde a él que incluya otros segmentos de la población atractivos para incentivar esta ruta.

RESUMEN EN INGLÉS

The aim of this work is to analyse, from a commercial point of view, the most relevant aspects that allow the Camino de Santiago to become one of the most important and well-known route networks in the world. Through a market study, the competencies that it offers as an itinerary and that help it to attract almost half a million pilgrims a year will be contemplated.

In addition, research will be carried out on the profile of the pilgrim of the Primitive Way in order to know the motivations, behaviour and own experience in order to understand the needs of its target audience and to be able to make a promotion according to it that includes other segments of the population attractive to encourage this route.

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN.....	6
2. LA IMPORTANCIA DEL TURISMO CULTURAL.....	7
3. EL CAMINO DE SANTIAGO COMO DESTINO TURÍSTICO.....	11
3.1 HISTORIA DEL CAMINO.....	11
3.2 RUTAS DE PEREGRINACIÓN.....	12
3.2.1. Camino Primitivo.....	12
3.2.2 Camino del Norte.....	13
3.2.3 Camino Portugués.....	13
3.2.4 Camino Francés.....	14
3.3 EL TURISMO EN EL CAMINO DE SANTIAGO. PRINCIPALES INDICADORES.....	15
4. ANÁLISIS DEL MARKETING ESTRATÉGICO EN EL CAMINO DE SANTIAGO.....	18
4.1 MISIÓN, VISIÓN Y VALORES.....	18
4.2 SEGMENTOS DE CLIENTES.....	20
4.3 FACTORES DE POSICIONAMIENTO.....	20
4.4 ESTRATEGIAS DE DIFERENCIACIÓN DEL CAMINO DE SANTIAGO.....	22
4.5 ANÁLISIS DE LA ESTRATEGIA COMERCIAL DEL CAMINO DE SANTIAGO.....	25
4.5.1 <i>Customer Journey Map</i>	26
4.6 ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO FUTURO PUESTOS EN MARCHA.....	27
4.7 DIAGNÓSTICO Y ANÁLISIS DEL CAMINO DE SANTIAGO.....	28
5. ANÁLISIS DEL MARKETING OPERATIVO EN EL CAMINO DE	

SANTIAGO.....	31
5.1 PRODUCTO.....	32
<i>5.1.1 La vieira como símbolo principal.....</i>	<i>32</i>
5.2 PRECIO.....	34
5.3 DISTRIBUCIÓN.....	34
5.4 COMUNICACIÓN.....	35
6. ANÁLISIS DEL PERFIL DEL PEREGRINO DEL CAMINO PRIMITIVO.....	37
6.1 RESULTADOS OBTENIDOS.....	38
6.2 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS A TRAVÉS DE UN ANÁLISIS DAFO.....	43
6.3 PROPUESTAS DE MEJORA.....	43
7. CONCLUSIONES.....	45
8. ANEXO.....	46
9. BIBLIOGRAFÍA.....	50

1. INTRODUCCIÓN

El Camino de Santiago se reconoce como una de las peregrinaciones más antigua del mundo.

A lo largo de sus doce siglos de historia, ha tratado de evolucionar adaptándose a los nuevos tiempos considerándola no sólo una travesía religiosa si no una experiencia enriquecedora que abarca aspectos más actuales, captando a ciudadanos de todo el globo con motivaciones diversas. En una era en la que domina la tecnología, el Camino de Santiago se enfrenta a una gran realidad: actualizarse o “morir”.

Este trabajo contempla los nuevos perfiles de los peregrinos a los que el Camino de Santiago debe atraer para seguir posicionándose en el sector. Además, se analizará su manera de comercializarlo desde un análisis exhaustivo del marketing estratégico y operativo que han permitido que esta red de rutas no solo sobreviva, si no que se posicione como una experiencia competitiva del turismo moderno. Una mezcla de tradición y digitalización generando un ejemplo de éxito del turismo español demostrando que, en el sector turístico, la capacidad de adaptarse y actualizarse no es solo una ventaja, si no una necesidad vital.

2.LA IMPORTANCIA DEL TURISMO CULTURAL

La Convención sobre la protección del Patrimonio mundial, cultural y natural, (Naciones Unidas, 1972) establece los principios que han de guiar la defensa del patrimonio tanto desde la perspectiva de la cultura como de la naturaleza. Y dentro de la necesaria protección hay que considerar la relación entre el turismo y el patrimonio, considerando que la actividad turística ejerce un efecto positivo sobre su difusión y conocimientos a la vez contribuye a su mantenimiento y protección, con beneficios socioculturales y económicos para toda la población implicada, tal y como se recoge por el Consejo Internacional de Monumentos y Sitios (ICOMOS, 1976) y que define al turismo cultural como aquella actividad turística que tiene por objeto el conocimiento de monumentos y sitios históricos artísticos. De acuerdo con la Carta Internacional sobre turismo cultural: la Gestión del Turismo en los sitios con Patrimonio Significativo (ICOMOS, 1999) el turismo es una de las actividades más importantes para facilitar el intercambio cultural, y la conservación del patrimonio cultural debe orientarse tanto a la preservación para los residentes como también facilitar a los turistas y visitantes el acceso y comprensión de la cultura local. Conceptualmente, el patrimonio cultural tiene una visión amplia y se ha de entender desde la perspectiva material e inmaterial, incluyendo tanto entornos naturales y culturales, los paisajes, la biodiversidad, los lugares históricos, entornos construidos, así como las tradiciones y la etnografía de los lugares (ICOMOS, 1999).

El observatorio ICOMOS del patrimonio recoge información sobre el estado patrimonial de los bienes culturales, clasificándolos en diferentes temáticas (ICOMOS, s/f):

- Monumentos
- Conjuntos
- Lugares Arqueológicos
- Paisajes Culturales
- Itinerarios Culturales
- Sitios Naturales, Reservas Biosfera y Geoparques
- Patrimonio Cultural Inmaterial

El turismo cultural desempeña, por tanto, un papel de gran relevancia en la promoción, conservación y disfrute del patrimonio cultural y turístico de cada país.

La unión de cultura y turismo ha generado este concepto, donde la visita a monumentos históricos se combina con la inmersión en la historia natural y cultural, así como en las artes, filosofías y estilos de vida de distintos pueblos, divulgando, preservando y disfrutando de su patrimonio cultural y turístico relacionando entre sí tres elementos clave para entender este tipo

de turismo: patrimonio, turismo y cultura y no sólo limitándose a la visita de lugares históricos en sí mismo si no la implicación de poder generar una experiencia enriquecedora al visitante, definiendo la identidad territorial del lugar al que se viaja.

El turismo cultural es uno de los turismos más practicados a nivel internacional. La cultura conlleva el conocimiento de muchos aspectos del territorio que se visita. Entre ellas está la comprensión de las vivencias de la región de destino y sus tradiciones, además de su historia, gastronomía y las diferentes actividades que te hacen profundizar en su visita siendo atrayente para muchos viajeros alrededor del mundo.

Existen diferentes tipos de turismo cultural (Oltra Alonso, M. 2023):

- **Turismo histórico:** se basa en aquel turismo cuyo objetivo es conocer los hechos de relevancia pasados que han ocurrido en el lugar que hemos elegido como destino. Abarca los escenarios físicos como monumentos e hitos históricos para los turistas. Las características más relevantes de este tipo de turismo son: medio de intercambio social, la mayoría de los turistas tienen un rango de edad amplio que transcurre desde los 20 hasta los 50 años y abarca aquellas reliquias de una vida en proceso de extinción como museos, circuitos en ruinas... siendo de gran importancia ya que en ellos se han desarrollado acontecimientos de gran interés tanto local, nacional o internacional. Su objetivo, por tanto, se basa en la conservación de los patrimonios históricos, como enriquecer como sociedad y en el aspecto más personal del individuo y transportar a épocas o vivencias pasadas, entre otros.

El turista que practica este tipo de turismo aprecia la cultura e historia, culta, y con gran interés en tener nuevas ideas y adquirir aprendizaje.

- **Turismo artístico y cultural:** son aquellos viajes cuyo objetivo principal es la apreciación y el descubrimiento de la cultura y el arte en una región o destino turístico. Ofrece una experiencia única contribuyendo a la conservación de espacios culturales.

Este tipo de turismo responde a personas interesadas en el arte y la historia que tratan de conocer aquellas obras de mayor relevancia, así como sus propios artistas su y contexto cultural.

- **Turismo gastronómico:** es un tipo de turismo cuyo objetivo es mostrar al viajero desde un punto de vista culinario la cultura del país visitante. Es el punto de partida para conocer la cultura de un país o región permitiendo sumergirse en auténticas

especialidades locales y en su propia cocina tradicional. Es, por tanto, disfrutar de la comida mientras se visita lugares nuevos.

- **Turismo recreativo:** se refiere a aquellos viajes cuyo fin es la desconexión y la dispersión, tratando de permitir descansar, mantenerse alejado del estrés y conocer otros lugares. Ofrece, por tanto, buenas experiencias que permiten conocer más en profundidad la historia, cultura, tradiciones, fiestas... del lugar que se visita.
- **Turismo religioso:** aquella modalidad de turismo que está motivada por la fe, la devoción, el arte sacro o la espiritualidad. Existen monumentos arquitectónicos creados por el culto y la esperanza de la fe convirtiéndose en lugares de visita obligatoria para aquellos devotos y aficionados de la cultura. Estos tipos de viajes turísticos pueden suceder por un acontecimiento religioso significativo o con una festividad o por otro lado, existe la posibilidad de que sea únicamente un deseo individual para visitar un lugar donde se concentre aquellos valores espirituales de la religión que buscaba.

Según E. Cohen (1992), dentro del turismo religioso nos podemos encontrar diferentes motivaciones desde la perspectiva del viajero:

- **Peregrinos:** personas que buscan honrar un santuario y el lugar de culto no es una mera contemplación, si no que forma parte de su vida practicante. En este tipo de viajeros se encuentra la implicación en servicios divinos, así como el trabajo en monasterios y templos.
- **Turistas:** personas que se guían por un interés de adquisición de mayor aprendizaje, mera curiosidad histórica y cultural. Es más ocio que religión. Por ejemplo: visita a museos, monasterios, monumentos...

Asimismo, el turismo no se entiende solo como una práctica social con implicaciones espaciales si no que es importante en el marco económico de cada región. Economía y turismo tienen un alto grado de relación ya que este es capaz de generar riqueza, empleo y fortalecer áreas desfavorecidas por la creciente demanda de ocio en poblaciones urbanas como la mejora de los servicios públicos. Se destaca, además, la relevancia gubernamental traducida en un crecimiento notable en las últimas décadas, acompañado por la globalización de destinos, la diversificación en relación con los productos turísticos y una perspectiva más competitiva por ofrecer una imagen de excelencia y calidad.

Por otro lado, es importante que el desarrollo turístico vaya enlazado no solo con la economía si no también, con la sostenibilidad. Si bien el turismo permite una mejora económica, esta puede producir consecuencias negativas en el marco sostenible por un excesivo uso de los recursos y daños a la vida local. El objetivo primordial es la realización de un uso óptimo de los recursos evitando así, el consumo excesivo, la conservación del patrimonio y su contribución y el respeto a las tradiciones.

Una de las prácticas de turismo sostenible que podemos encontrar es el conocido *Slow Travel*. Una forma de viajar cuyo objetivo se centra en la experiencia completa del viaje y no sólo en la visita del mayor número de destinos posibles en un período corto de tiempo, priorizando la conexión con el lugar que se visita, la reducción del estrés, realizar un turismo más tradicional sumergiéndose así, en la cultura de esa región y reducir, finalmente, el impacto ambiental (Cano, D. 2022).

El estudio de Babou y Callot (2007) señala que, entre los nuevos segmentos del turismo detectados por los autores, el del *Slow Travel* es uno de los más prometedores. Las principales características de este identificadas por estos autores giran en torno a la valoración del capital tiempo y espacio que permitirán el descubrimiento del destino, así como de uno mismo.

3.EL CAMINO DE SANTIAGO COMO DESTINO TURÍSTICO

El Camino de Santiago, uno de los tres grandes destinos cristianos junto a Jerusalén y Roma, es reconocido como Primer Itinerario Cultural Europeo y Patrimonio de la Humanidad, por el Consejo de Europa es una de las más antiguas y conocidas rutas de peregrinación cristiana.

3.1 HISTORIA DEL CAMINO

El hallazgo del cuerpo de Santiago, narrado en la historia oficial, sucede en el siglo IX, cuando un pastor llamado Pelayo descubre sus restos en un campo gallego durante el reinado de Alfonso II. Según la leyenda, el cuerpo del Apóstol fue transportado por ángeles y enterrado en Galicia, cerca de donde sería descubierto siglos después.

El descubrimiento de los restos del apóstol impulsa la construcción de una capilla y posteriormente de un templo más grande, encargados por el rey Alfonso II para atraer peregrinos de todo el mundo, como un acto de afirmación de fe en tiempos de desafíos, especialmente frente al avance islámico a partir del siglo IX. Este fenómeno contribuyó al auge de Santiago de Compostela como destino de peregrinación de renombre mundial.

Desde el hallazgo del sepulcro del Apóstol Santiago, numerosos peregrinos han emprendido esta travesía hacia Compostela para honrar sus reliquias, generando así una arraigada cultura jacobea que se extiende por toda Europa e impulsó la creación de rutas hacia Compostela, promoviendo la unidad entre diversas naciones y regiones europeas.

Además de su importancia religiosa, el Camino de Santiago desempeñó un papel político significativo al atraer una gran cantidad de fieles cristianos al norte de la península ibérica, fortaleciendo vínculos culturales con el resto de Europa y sirviendo como herramienta para contener la expansión islámica.

Aunque su historia oficial se remonta al siglo IX, el Camino de Santiago posiblemente atrajo peregrinos incluso antes, con la ruta hacia Fisterra, conocida como *Finis Terrae*, donde se creía que el mundo terminaba, un lugar que aún hoy conserva su misticismo y atractivo para los viajeros.

3.2 RUTAS DE PEREGRINACIÓN

Dentro de las numerosas rutas de peregrinación, principalmente se reconocen:

3.2.1 Camino Primitivo

El Camino Primitivo, similar a la ruta original del Camino de Santiago, se remonta al siglo IX con el descubrimiento de la tumba del apóstol Santiago y la devoción del rey Alfonso II, quien completó la peregrinación. Esta ruta transcurre mayormente por senderos naturales, partiendo desde Oviedo (Asturias) hasta la Catedral de Santiago de Compostela, atravesando los bosques y valles asturianos para conectarse con el Camino Francés en Palas de Rei (Galicia).

El trayecto del Camino Primitivo es considerado uno de los más desafiantes, especialmente para los ciclistas, siendo recomendable utilizar bicicletas de montaña. Durante los siglos IX y X, el Camino Primitivo fue frecuentado por el pueblo astur-galaico y atrajo a peregrinos de otras regiones del norte de España y de Europa.

En reconocimiento a su importancia histórica y cultural, el Camino Primitivo fue declarado Patrimonio de la Humanidad por la Unesco en 2015, junto con el Camino del Norte.

Figura 3.2: Itinerario del Camino Primitivo



Fuente: Obtenido de <https://www.pilgrim.es/camino-primitivo/>

3.2.2 Camino del Norte

El Camino del Norte, también conocido como el Camino de la Costa, destaca por sus impresionantes vistas del mar Cantábrico y la impactante naturaleza del norte de España. Esta ruta, que atraviesa las regiones de País Vasco, Cantabria, Asturias y Galicia, ha sido muy elegida en las últimas décadas debido a la belleza de los paisajes que ofrece, siempre acompañados por la cercanía del mar, convirtiéndose así, en un atractivo sendero para los peregrinos.

Figura 3.3: Itinerario del Camino del Norte



Fuente: Obtenido de <https://www.pilgrim.es/camino-primitivo/>

Durante la baja Edad Media, el Camino del Norte ganó relevancia especialmente por las peregrinaciones marítimas que estaban en su apogeo en esa época. Esta ruta entra en Galicia por la ría de Ribadeo y sigue la costa asturiana. En aquel entonces, Oviedo se convirtió en un punto de interés importante, ya que allí se comenzó a celebrar el Jubileo de la Santa Cruz, atrayendo a peregrinos que buscaban venerar reliquias como parte de su viaje piadoso hacia Compostela.

3.2.3 Camino Portugués

El itinerario del Camino de Santiago Portugués, la segunda vía de peregrinación más concurrida después del Camino Francés se inicia en la ciudad de Lisboa, aunque en la actualidad los puntos de partida más frecuentados son Oporto y Tui, ubicados en Galicia. Esta travesía abarca aproximadamente 600 kilómetros desde Lisboa hasta Santiago, cruzando Portugal de sur a norte. La ruta desde Oporto cuenta con una extensión de unos 250 kilómetros, con una variante costera que añade una distancia ligeramente mayor.

Figura 3.5: Itinerario del Camino Portugués



Fuente: Obtenido de <https://www.pilgrim.es/camino-primitivo/>

3.2.4 Camino Francés

El Camino Francés, reconocido como el itinerario jacobeo más prestigioso internacionalmente, atraviesa diversas regiones de España desde los Pirineos hasta Santiago de Compostela. Este camino, que cada año es recorrido por más de 150.000 peregrinos, tiene sus raíces en el descubrimiento de la tumba del apóstol Santiago en el siglo IX, alcanzando renombre mundial al ser detalladamente descrito en el Códice Calixtino, una publicación del siglo XII.

El recorrido del Camino Francés en España puede iniciar desde Orreaga- Roncesvalles en Navarra o desde Somport en Aragón, unificándose ambos senderos en Puente de la Reina antes de llegar a la majestuosa Catedral de Santiago de Compostela, tras aproximadamente 800 kilómetros de travesía. A lo largo de esta ruta, los peregrinos encuentran emblemáticas paradas como Jaca, Pamplona, Logroño, Nájera, Santo Domingo de la Calzada, Burgos, Frómista, León, Astorga o Ponferrada.

Figura 3.4: Itinerario del Camino Francés



Fuente: Obtenido de <https://www.pilgrim.es/camino-primitivo/>

Este camino, el primero en ser declarado Patrimonio Mundial por la UNESCO y el primer Itinerario Cultural Europeo, es un testigo vivo de la historia y la devoción que ha atraído a viajeros y creyentes a lo largo de los siglos.

A lo largo del tiempo, han surgido diversas alternativas, siendo la más destacada el Camino Portugués de la Costa, que parte de Porto y sigue un recorrido paralelo al litoral. Su dificultad moderada, la accesibilidad a través de buenas conexiones, especialmente con Porto y Lisboa, y la belleza paisajística del trayecto contribuyen a que numerosos peregrinos elijan recorrer el Camino Portugués anualmente. Además, cuenta con una infraestructura de albergues bien establecida a lo largo de la ruta, especialmente desde Porto hasta Santiago. Esta ruta se destaca como ideal para los ciclistas, caracterizada por un terreno suave y una topografía poco exigente, mayormente compuesta por carreteras asfaltadas o caminos de tierra.

3.3 EL TURISMO EN EL CAMINO DE SANTIAGO. PRINCIPALES INDICADORES

Basándonos en datos proporcionados por la Oficina del Peregrino en años anteriores, se puede analizar el año 2023, comparándolo con el año anterior.

En 2023, se observó un aumento continuo de peregrinos en el Camino de Santiago, con 446.063 peregrinos registrados, dos puntos más que el año anterior. Este incremento podría relacionarse con la recuperación del turismo tras la Covid-19 y por la promoción del Camino en estos últimos años como gran destino turístico.

En términos de nacionalidades, se mantuvo la diversidad característica de los peregrinos,

con una representación significativa de países como España (44,78%), Estados Unidos (7,28%), Italia (6,51%) o Alemania (5,53%). Estos datos demuestran el atractivo no solo nacional sino también internacional del Camino de Santiago y su capacidad para atraer a personas de diversas culturas y orígenes.

En relación con España, los peregrinos que más transitan el Camino provienen de Andalucía con un 23,98%, seguido de Madrid con un 17,4% y por último con un 12,27% se encuentra la Comunidad Valenciana.

La distribución por meses mostró una tendencia similar a años anteriores, con un aumento en la afluencia de peregrinos durante los meses de primavera y verano, alcanzando su punto máximo en los meses de julio, agosto y septiembre. Este patrón estacional puede estar influenciado por factores climáticos favorables y las vacaciones estivales. Un gráfico que muestra un recorrido diferente con el año 2022, manteniendo más sus niveles de afluencia en el mes de agosto y septiembre.

En cuanto a las rutas más transitadas, se observó que el Camino Francés continuó siendo la opción preferida con un total de 219.794 peregrinos, seguido por el Camino Portugués con 88.720, cuya variante costera atrajo a 52.753 y el Camino Inglés con 24.099 peregrinos.

Cabe destacar, que el Camino Primitivo y el Camino del Norte, tomando de referencia el año 2023 con respecto al año anterior han mantenido su cuarto y quinto puesto.

Además, según la Oficina de Acogida al Peregrino, en el año 2023, los motivos de peregrinación han sido con un 42,61% el aspecto religioso, 34,7% por aspecto religioso y otros y un 22,69% por motivos no religiosos. Por tanto, el factor más influyente ha sido y es, el factor histórico-religioso,

Por otro lado, teniendo como referencia La Catedra de Turismo OOC, en su estudio de la demanda turística del Camino de Santiago en Asturias, se comprueba el perfil de usuario entre los años 2015-2019.

En cuanto a la procedencia, destaca el peregrino nacional con un 54%, seguido del extranjero con un 44% y el interno que solo ocupa un 2%. De todos los peregrinos el 39% realiza el Camino en solitario, entre amigos se compone de 31%, en pareja el 22% y en familia el 7%.

En relación con la previa organización, se comprueba en ese período que el 95,2% lo prepara con antelación y que no existe un alojamiento concreto, si no la posibilidad de tener otras ofertas como el alquiler de un apartamento/casa/habitación (39%), hoteles (17,8%) o albergues (10,4%). La reserva de estas estancias según el 62,3% se hace al momento, aunque

el 13,8% prefiere hacer la reserva telefónicamente.

El gasto medio en una estancia de 6 noches de media es de 306,80 euros con una media diaria de 46 euros aproximadamente.

El uso de las tecnologías ha favorecido a la búsqueda de información respecto al itinerario. E 51,9% ha utilizado fuente de información online, siendo la más consultada, seguido de las recomendaciones del círculo más cercano (20,3%) y en último término, el 10% de peregrinos prefieren adquirir la información en agencias de viaje.

4. ANÁLISIS DEL MARKETING ESTRATÉGICO EN EL CAMINO DE SANTIAGO

El Camino ha evolucionado en una experiencia cultural, espiritual y turística. Por ello, el marketing es una herramienta fundamental para captar la atención de peregrinos, deportistas y personas aventureras, entre otras, generando atracción y retención de visitantes y manteniendo sus valores históricos y culturales reflejados doce siglos después. Una forma de hacer marketing que impulsa el turismo en el Camino de Santiago y desempeña un papel importante en la conservación y promoción de este simbólico patrimonio cultural.

“El marketing es tan fundamental que no puede ser considerado una función separada del resto de la actividad empresarial. Es la visión de conjunto desde la que debe ser visto el resultado final, desde el punto de vista del cliente... El éxito en los negocios no está determinado por el productor sino por el cliente (Peter Drucker, 2011, p.31).

El marketing dedicado al sector turístico desempeña un papel importante en la promoción y posicionamiento de destinos y el Camino de Santiago no es una excepción. En las últimas décadas y dando paso a una era digital que en los últimos diez años ha crecido exponencialmente, ha experimentado en las rutas de peregrinación que lo componen, una popularidad e interés que va más allá de su significado religioso.

En este capítulo nos centraremos en un análisis de marketing estratégico que se fundamenta en el análisis de las necesidades tanto de individuos como de organizaciones. Desde la perspectiva del marketing, los compradores buscan soluciones a problemas específicos en lugar de productos aislados y dichas soluciones pueden provenir de diversas tecnologías en constante evolución. La función del marketing estratégico es seguir la evolución del mercado, identificando productos/mercado y segmentos actuales o potenciales mediante un análisis de las necesidades diversas (Lambin et al. 2009; Munuera y Rodríguez, 1998).

En esta línea vamos a tratar de analizar el Camino de Santiago desde la perspectiva del marketing estratégico.

4.1 MISIÓN, VISIÓN Y VALORES

La misión se define a través de su propósito fundamental y su función en la sociedad. Es esencial para guiar las acciones hacia metas futuras.

La misión es *“el elemento que da la razón de ser, constituye la esencia de toda persona,*

empresa u organización. La misión indicará que es lo que hacemos, hacia donde está dirigido nuestro esfuerzo y aquello que nos hace diferentes” (Edgar J. Taylor, 2010).

La misión de todas aquellas empresas y organismos públicos que se configuran dentro de la gestión del Camino de Santiago es impulsar y protegerlo como patrimonio cultural y religioso, proporcionando a su vez, una experiencia enriquecedora y segura para peregrinos y turistas de todo el mundo. Es importante en este caso la colaboración público-privada, de las administraciones públicas la Iglesia Católica y otras entidades y empresas, para mantener la integridad histórica, impulsar el desarrollo sostenible de las comunidades locales y garantizar la accesibilidad y disfrute de todos los peregrinos.

La visión define el destino al que aspira llegar, por lo que debe ser ambiciosa y realista. Esta declaración establece objetivos a largo plazo, tiene proyección a futuro siendo esta, clara y concreta.

Ser reconocido a nivel mundial como el principal destino de peregrinación espiritual y cultural, en el que aspectos como la historia, la fe y la superación personal se encuentran para generar en una experiencia única. Se busca que sea un ejemplo de turismo sostenible y responsable, uniendo personas de diversas culturas fomentando así, el entendimiento.

Los valores son fundamentales para cualquier empresa, ya que complementan la misión y visión. Estos principios constituyen la base sobre la cual se sustentan todas las acciones y decisiones empresariales. Representan las convicciones y principios que guían las actividades y la conducta de quienes forman parte de la organización, actuando como fundamentos éticos que respaldan su desempeño.

El Camino de Santiago, más que una simple peregrinación, encarna una serie de valores fundamentales que se contemplan, todavía a lo largo de los siglos. Entre estos valores se destacan el espíritu de sacrificio y el afán de superación por el esfuerzo físico y mental que requiere esta peregrinación. Asimismo, la solidaridad y el respeto a los demás son pilares que se refuerzan continuamente en el Camino. Los peregrinos, aunque de diferentes orígenes y culturas, comparten un objetivo común, lo que fomenta un sentido de comunidad y apoyo mutuo.

Además, fomenta la austeridad y la humildad ayudando a centrarse en lo esencial de la vida. La hospitalidad es otro valor esencial viéndose reflejado en los diferentes albergues y la amabilidad con la que reciben a los peregrinos.

Por otro lado, se abarcan conceptos más abstractos y emocional. El ecumenismo, que representa el diálogo y la unidad entre distintas religiones, y la espiritualidad que ayuda a una

reflexión interna y de crecimiento personal.

4.2 SEGMENTOS DE CLIENTES

Existen seis tipos de peregrinos en el Camino de Santiago según un estudio de la Universidad de Santiago de Compostela:

- **Peregrino tradicional:** personas de 20 a 60 años, que viajan solos, realizan recorridos largos, no repiten y no son nacionales.
- **Peregrino experto:** personas entre 40 y 50 años que viajan solos, son nacionales, realizan recorridos de corta y larga distancia y repiten el camino al cabo del tiempo.
- **Peregrino viajero:** personas jóvenes que viajan solas, pero no son nacionales, no realizan recorridos cortos y no repiten.
- **Peregrino moderno:** la mayoría son mujeres, no viajan solas, son españolas y realizan un recorrido corto no repitiendo el Camino.
- **Peregrino lúdico:** personas con un perfil de ocio, viajan generalmente en grupo, no son nacionales, realizan recorridos cortos y algunos repiten el Camino.
- **Peregrino joven:** realizan el Camino solos y este es un recorrido corto, son nacionales y no repiten.

4.3 FACTORES DE POSICIONAMIENTO

En términos estrictos “Posicionamiento, es el lugar que ocupa en la mente del consumidor una marca de producto o servicio, sus atributos, las percepciones del usuario y sus recompensas” (Jack Trout y Al Ries, 1972).

Esta definición deriva de la marca y otros atributos del producto que dan valor a lo que se busca en el mercado. La marca, en este caso, el Camino de Santiago, evoca una imagen que representa en sí mismo la interpretación del mercado sobre sus atributos, beneficios y características. Esta influye en lo que los consumidores piensan o sienten al escuchar su nombre dando lugar a lo que se denomina valor de marca.

Por tanto, el posicionamiento se refiere al lugar que ocupa un producto o marca en la mente de los clientes, en relación con sus necesidades y los productos o servicios que ofrecen sus competidores. Se trata de una decisión estratégica para lograr una imagen definida en relación con la competencia dentro de un segmento de mercado.

Según Walker, Boyd, Mullins y Larréché (2003, 173-175) existe una clara diferenciación en relación con la evaluación del posicionamiento, diferenciando entre el físico y perceptual.

Tabla 4.3: Evaluación del posicionamiento

Posicionamiento Físico	Posicionamiento Perceptual
<ul style="list-style-type: none"> • Orientación técnica • Características físicas • Medidas objetivas • Datos fácilmente disponibles • Propiedades físicas de la marca • Dimensiones de gran número • Representaciones del impacto de especificaciones del producto y precios. • Implicaciones directas de la investigación y desarrollo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Orientación del consumidor • Atributos perceptuales • Medidas perceptuales • Necesidad de estudios de mercado • Posición perceptual de la marca e intensidad del posicionamiento • Número limitado de dimensiones • Representa el impacto de especificaciones de producto y comunicación.

Fuente: obtenido de Coca Carasila, M. (20 de julio-diciembre 2007)

El Camino de Santiago se puede posicionar utilizando varios tipos de posicionamiento de marca, resaltando en cada uno de ellos diferentes aspectos de su propuesta de valor.

Dentro del posicionamiento basado en el valor, se destacan los beneficios y el valor de un producto o servicio ofrecido a los clientes para conseguir una percepción favorable y diferenciada en la mente de los consumidores creando una relación de lealtad y confianza con la marca. El Camino de Santiago es una experiencia exclusiva y transformadora. Esta exclusividad proviene del valor espiritual y cultural, aspectos no pueden ser comprados ni replicados con facilidad.

El posicionamiento basado en la calidad se refleja en la infraestructura bien desarrollada, la seguridad y la atención al peregrino en el Camino. Cada detalle del viaje, desde los albergues hasta la señalización de la ruta, está diseñado para ofrecer una experiencia superior.

Es importante destacar en este posicionamiento las infraestructuras y los servicios de alta calidad como son los albergues o alojamientos que se encuentren en las diferentes rutas,

como la señalización y el mantenimiento de ellas y los servicios de emergencia, asegurando a los peregrinos disponibilidad inmediata.

Asimismo, la experiencia del peregrino pudiendo brindar una atención personalizada tanto en albergues como en puntos de información brindándoles asesoramiento.

Realzar el patrimonio cultural y natural, generando implicación en la conservación de este y resaltando la diversidad de paisajes que se experimentan a lo largo del Camino.

4.4 ESTRATEGIAS DE DIFERENCIACIÓN DEL CAMINO DE SANTIAGO

En primer lugar, se encuentra la diferenciación, una estrategia de marketing destinada a destacar aquellas características del producto haciéndolo único y distinto en el mercado (Kotler, P., Keller, K, 2012). La diferenciación está relacionada con el posicionamiento ya que es la imagen que el producto tiene y aspira tener en la mente del propio consumidor.

Por otro lado, existe la diversificación como concepto clave de posicionamiento. Esta se refiere a la estrategia de organización de ofrecer una variedad de productos o servicios con diferentes características, estilos, precios... ofreciendo una mayor variedad a los consumidores penetrando así, en nuevos mercados. La diversificación se emplea por una previa segmentación al identificar grupos de consumidores con necesidades distintas o no satisfechas en el mercado.

En relación con la diferenciación que busca una posición única en el mercado del Camino de Santiago, esta puede lograrse a través de diversos elementos como la marca, la presentación del destino, la publicidad, el precio y la distribución, entre otros. Para conseguir ser un destino o experiencia diferenciable y ser atractivos para los peregrinos debe cumplir con tres características fundamentales: relevancia, exclusividad y credibilidad.

En comparación con otros destinos turísticos convencionales, en el Camino de Santiago se observa una experiencia turística única que abarca aspectos culturales, naturales, espirituales y sociales. Las estrategias de diferenciación que lo proclaman un gran destino turístico visitado por casi medio millón de peregrinos, según los datos de 2023 (Oficina de Acogida del Peregrino), son los siguientes:

- **Experiencia o vivencia del peregrino.** A diferencia de muchos destinos turísticos convencionales, el Camino, ofrece una experiencia extraordinaria donde los peregrinos recorren largas distancias a pie o en bicicleta, tratándose no sólo de una ruta, si no de una aventura con una gran superación personal brindando la oportunidad de:
- **Desconexión de la rutina,** el estrés y las preocupaciones cotidianas centrándose

única y exclusivamente en aspectos como el paisaje o el silencio.

- **Conexión con el “yo” interior**, explorando las propias emociones, pensamientos, deseos... así como, descubriendo el sentido y el valor de la propia existencia.
- **Conexión con la divinidad**, la fe y la tradición cristiana visitando los monasterios y las iglesias que hay a su paso.
- **Conexión compartida** con peregrinos que forman parte del viaje cuyas vivencias y motivaciones son distintas, además de los vecinos de los pueblos y las ciudades por las que transcurre el Camino.

Además, se trata también de un reto físico y mental ya que recorrer el Camino de Santiago implica realizar etapas largas y dificultosas generando una experiencia de esfuerzo y superación.

El entorno

El Camino de Santiago se compone de una serie de rutas de peregrinación reconocidas como las más destacadas e influyentes a nivel mundial. Están dotadas de una historia rica y una belleza natural extraordinaria, estas sendas proporcionan una vivencia singular que deja una marca profunda en todos aquellos que se aventuran a recorrerlas. A lo largo del camino, los peregrinos pueden deleitarse con hermosos paisajes, pintorescos pueblos y ciudades históricas, disfrutando de una variedad de paisajes, desde montañas y bosques hasta campos y costas.

Historia y Cultura. A lo largo del Camino, los peregrinos pueden observar a su paso, monumentos históricos, catedrales, iglesias y sitios arqueológicos lo que conlleva un aprendizaje sobre las tradiciones y cultura local por los lugares que transitan, desde festividades hasta su propia gastronomía.

Diversidad de Rutas. El Camino ofrece diversas rutas por las que llegar a la Catedral de Santiago de Compostela. Aunque las más populares sean el Camino Francés, el Camino Portugués, el Camino del Norte y el Camino Primitivo, existen otras rutas como el Camino Inglés, Camino de Invierno, entre otros. Cada ruta tiene sus propias características y atractivos pudiendo elegir la que mejor se adapte a los intereses y capacidades físicas de estos ya que en cada una de ellas hay diferentes niveles de dificultad.

Hospitalidad y Alojamiento. La hospitalidad es y será uno de los pilares fundamentales

en relación con la peregrinación. *“Todo el mundo debe recibir con caridad y respeto a los peregrinos, ricos o pobres, que vuelven o se dirigen al solar de Santiago, pues todo el que los reciba y hospede con esmero, tendrá como huésped; no sólo a Santiago, sino también al mismo Señor”*. (Fragmento del Códex Calixtinus)

El Camino de Santiago cuenta con una gran cantidad de albergues y refugios creados para atender al peregrino en cada una de las etapas de las diferentes rutas que lo conforman, ofreciendo una hospitalidad única y servicios adaptados a sus necesidades.

Reconocimiento Internacional. Además de su valor espiritual, el Camino de Santiago es uno de los bienes culturales más importantes de España, tanto por su patrimonio material como inmaterial. El Camino Francés y los Caminos del Norte peninsular son reconocidos como Patrimonio Mundial desde 1993 y julio de 2015, respectivamente. Los Caminos del Norte Peninsular, declarados Patrimonio Mundial durante el Comité celebrado en Bonn entre el 28 de junio y el 8 de julio de 2015, complementan el fenómeno jacobeo representado en el Camino Francés al remontarse a sus orígenes. Las cuatro rutas principales de esta región, el Camino Primitivo, el Camino de la Costa, el Camino Interior Vasco-Riojano y el Camino Lebaniego, son las más destacadas vinculadas a los inicios de la historia jacobea en el norte de España.

Los caminos históricos fueron declarados conjunto histórico-artístico en 1962 y han obtenido múltiples reconocimientos internacionales, destacando su declaración como Primer Itinerario Cultural Europeo en 1987 por el Consejo de Europa, que en 2004 también le otorgó la categoría de Gran Itinerario Cultural Europeo (Ministerio de Cultura y Deporte, Gobierno de España).

En 2004, el Camino de Santiago recibió el premio Príncipe de Asturias de la Concordia por ser *"un lugar de peregrinación y encuentro entre personas y pueblos, que a través de los siglos se ha convertido en símbolo de fraternidad y vertebrador de la conciencia europea"* (Ministerio de Cultura y Deporte, Gobierno de España). El Camino, en su función como vía cultural, ruta artística, calzada histórica o sendero para deportistas y turistas, ha sido la "gran avenida cultural europea de todos los tiempos"

4.5 ANÁLISIS DE LA ESTRATEGIA COMERCIAL DEL CAMINO DE SANTIAGO

El Camino ha resaltado aquellos aspectos históricos y culturales para crear una estrategia comercial de gran impacto. Desde la notoriedad de su marca hasta la comunicación han promovido la comercialización de sus rutas.

La marca “Camino de Santiago” tiene renombre en todo el mundo asociándose a una experiencia espiritual, aventurera, histórica y cultural. Este se debe a la reputación con el nombramiento de Patrimonio de la Humanidad declarado por la Unesco, al simbolismo relacionado con el Camino que se asocia directamente a él como la concha de la vieira y la involucración gubernamental que promueven el Camino.

Dentro del camino, existe una oferta amplia de productos y servicios relacionados con el Camino:

- Alojamientos en los que se incluyen albergues públicos o privados, hoteles, hostales, campings o casas rurales para todo tipo de peregrinos.
- Amplia oferta de información como mapas, audioguías, guías impresas o digitales que permiten conocer las rutas, los puntos de interés o los servicios que se ofrecen por las regiones por las que el peregrino atraviesa.
- Paquetes turísticos en los que se incluyen el transporte, reserva del alojamiento...

En cuanto al apartado comercial y la distribución, nos encontramos con diversos canales que no operan en un sistema online.

- Tiendas locales en las regiones del Camino en los que se puede comprar productos relacionados con él.
- Oficinas de turismo que aportan todo tipo de información sobre el Camino como mapas, itinerarios...
- Alojamientos en los que se pueden encontrar productos básicos para poder seguir la ruta.

Dentro de la distribución online destacan

- Apps móviles de información o reservas de alojamiento.
- E-commerce para la compra de productos o servicios.
- Sitios webs proporcionados por la Administración para obtener información sobre el trámite de la credencial del peregrino.

4.5.1 Customer Journey Map

Se utiliza para conocer el proceso de compra del consumidor, desde el momento que identifica la necesidad hasta que se genera la acción o posible repetición. Abarca 5 etapas: descubrimiento del problema, consideración, compra, retención y recomendación.



Fuente: ThePower Education

En relación con el Camino de Santiago esta sería de forma más detallada la ruta que sigue el peregrino hasta realizar el Camino de Santiago.

- **Descubrimiento de una necesidad:** el peregrino tiene interés de realizar el Camino por motivaciones tanto espirituales, personales, culturales... Para ello recurre a recomendaciones personales, redes sociales, canales tradicionales, páginas webs o blogs.
- **Consideración:** se evalúa de manera realista la idea de realizar el Camino investigando sus rutas y sobre la experiencia tanto en blogs, consultando en redes sociales como Facebook, Instagram, Youtube o consulta sitios webs oficiales del Camino.
- **Compra:** se toma la decisión de realizar el Camino y se comienza a planificar desde la reserva de alojamientos, el equipo adecuado para poder realizar el Camino obtiene la credencial del peregrino y planifica las etapas.
- **Retención:** una vez realizado el Camino, los peregrinos reflexionan sobre su experiencia y sobre una posible participación en un futuro, se reencuentra con aquellos peregrinos encontrados por el Camino manteniendo el contacto y publica su experiencia a través de redes sociales.
- **Recomendación:** se recomienda el Camino a amigos y familiares boca a boca contando la propia experiencia y participan en ferias.

4.6 ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO FUTURO PUESTOS EN MARCHA

Las nuevas estrategias de crecimiento se basan en tres pilares fundamentales: sostenibilidad, accesibilidad y conservación de los valores tradicionales de peregrinación:

- **Diversificación de las rutas:** promocionar diversas rutas del Camino considerándose no sólo criterios históricos si no el estado del camino, los alojamientos y la señalización.
- **Preservación de los valores jacobeos:** transmisión y mantenimiento de los valores tradicionales de la peregrinación a las nuevas generaciones.
- **Promoción de un Camino accesible:** iniciativas que faciliten el acceso al Camino para personas con limitaciones físicas o dolencias crónicas, como bajar los badenes de las carreteras o poner las señales más juntas.
- **Atender a los nuevos perfiles del peregrino:** la era digital y los medios de transporte están creando nuevas formas de peregrinaje y por tanto, el Camino debe adaptarse también a ellos.
- **Conservación de la identidad religiosa:** aunque existen motivaciones muy diferentes para hacer el Camino es importante no ocultar la identidad religiosa.
- **Mantenimiento de la acogida tradicional**
- **Obtención del apoyo de otras instituciones:** Ministerio de Cultura, Guardia Civil, Correos, Fundación ONCE.

En materia digital, la pandemia favoreció a que el Camino de Santiago fuera una experiencia más accesible teniendo mayor aceptación y creando la Credencia digital, la cola digital para recoger la Compostela o la contratación a través de Internet de servicios antes de realizar el peregrinaje.

Hoy en día, gracias a la gran contribución de la digitalización en este sentido, sabemos que es una experiencia mucho más accesible y democrática. Existen *apps* de geolocalización, configuradores de itinerarios, facilidades para reservar alojamientos, servicios extra, foros para compartir inquietudes y experiencias con otros peregrinos... El Camino está al alcance de cualquiera que tenga ganas de emprenderlo.” (Gippini, 2022)

Además, se ha puesto en marcha un programa plurirregional llamado Stellae 5.0 que busca fomentar la transformación digital y reactiva la economía mediante la valorización de los

recursos culturales de la ruta jacobea. Cuyo lema “De muchos para todos” abarca participación público-privada involucrando a las comunidades autónomas de Cantabria, Galicia, Asturias y Castilla y León.

Este proyecto busca la captación de 16 millones de euros de los fondos europeos “Next Generation” y el apoyo universitario como motor del programa, tratando de promover su universalización y favorecer su conservación a través de la digitalización.

4.7 DIAGNÓSTICO Y ANÁLISIS DEL CAMINO DE SANTIAGO

En este contexto se analizan las fortalezas que describen los recursos y habilidades que diferencian a la empresa de la competencia de su sector, mientras que las debilidades se entienden aquellos aspectos en los que la empresa presenta una desventaja comparativa.

Dentro de las fortalezas podemos destacar:

- Patrimonio Histórico y cultural. Reconocido por la UNESCO lo que genera un reconocimiento de marca global atrayendo así, a peregrinos y turistas de todo el mundo. Esto se refleja en el modo de comunicar y comercializar el Camino.
- La promoción de diversas rutas permite acceder a diversos públicos con intereses diferentes
- Utilización de diversos canales para informar sobre el Camino por lo que también permite recibir información desde la radio, emisiones televisivas regionales, páginas webs...
- Se contempla el Camino dando importancia no sólo a las rutas en sí, sino también a lo que enriquece la experiencia, desde la gastronomía, la desconexión o el desafío personal por lo que abarca diferentes gustos y mentalidades.
- Se utiliza la emoción para persuadir al público. En campañas realizadas sobre el Camino no se muestra un perfil de peregrino concreto, visionando así a todo tipo de personas sin excluir a ningún segmento de la población.
- Contratación de personas famosas para patrocinarse.

En cuanto a algunas debilidades, se pueden señalar:

- Falta de promoción en rutas no tan saturadas o menos conocidas.
- Falta de estrategias de marketing digital relacionadas con las tendencias actuales como las redes sociales por lo que puede desviar la atención de peregrinos potenciales.
- No hay un gran conocimiento sobre las colaboraciones o alianzas con otras empresas como agencias de viajes para poder realizar campañas efectivas.
- No se tiene en cuenta la opinión del usuario para mejorar la experiencia que ayude a fomentar la repetición del viaje.
- Desde una perspectiva de marketing, la diferenciación abarca dos conceptos que son similares y compatibles, aunque presentan grandes diferencias.

Por lo que se refiere al contexto competitivo, se puede indicar que las rutas de peregrinación dentro de los diferentes itinerarios del Camino, así como la ruta Kumano Kodo en Japón reconocidas por la UNESCO además de los Itinerarios Culturales Europeos del Consejo de Europa, puedan ser reconocidas como competidores del Camino Primitivo.

Dentro de los 48 itinerarios culturales del Consejo de Europa, se examinan las rutas de peregrinación y los itinerarios de patrimonio religioso, incluyendo la Vía Francigena, la Ruta europea del patrimonio judío, la Ruta de San Martín de Tours, la Ruta europea de las abadías cistercienses, la Ruta de los Caminos de San Olav, las Rutas de la reforma, la Vía Romea Germánica y la Ruta de Cyril y Methodius.

Además, se identifican otras rutas espirituales y naturales de interés potencial para los mismos mercados que el Camino de Santiago. El Jeju Olle Trail, inspirado por una peregrina del Camino de Santiago, es notable por su longitud y entorno natural, sirviendo como ruta preparatoria. En Japón, destacan el Camino de Shikoku y el Camino Kan- non, ambos con significativos antecedentes de peregrinación. En la península ibérica, la Ruta Mariana y la peregrinación a Lourdes son también importantes puntos de peregrinación (Caminos de Santiago en la Comunidad Autónoma de Galicia 2022-2027, Xunta de Galicia).

Dentro del análisis del macroentorno, podemos identificar diferentes factores:

- **Factores demográficos:** sociedad con tasa de natalidad y mortalidad baja y

crecimiento natural bajo por lo que se trata de una sociedad envejecida con tendencia a seguir siéndolo. Diversificación de los peregrinos por un aumento de la inmigración. Por otro lado, existe un crecimiento de la población urbana y cambios en la estructura familiar disminuyendo el número de hijos lo que incrementa el número de peregrinos individuales y en pareja.

- **Factores económicos:** crisis económicas, crecimiento económico, poder adquisitivo de los hogares...
- **Factores tecnológicos:** desarrollo digital, nuevas herramientas de navegación, uso de redes sociales.
- **Factores socioculturales:** modificación en los comportamientos y estilo de vida de la sociedad, promoción del turismo sostenible...
- **Factores político-legales:** políticas de turismo, regulaciones en marco de sostenibilidad (Agenda 2030) ...
- **Factores Medioambientales:** desastres naturales, sostenibilidad o el cambio climático.

5. ANÁLISIS DEL MARKETING OPERATIVO EN EL CAMINO DE SANTIAGO

La planificación estratégica debe ser llevada a la práctica mediante una gestión activa del marketing, que se centra en el corto y medio plazo y es de naturaleza táctica. El marketing operativo se ocupa de organizar estrategias de venta y comunicación para informar a los posibles compradores sobre las características de los productos. Este enfoque se centra en la conquista de mercados a corto y medio plazo.

El marketing operativo gestiona las decisiones y la implementación del marketing- mix, abarcando aspectos como el producto, precio, distribución y comunicación. La ejecución efectiva del marketing estratégico depende de una gestión comercial activa que permita conquistar los mercados.

Según Luque (1997, pág.10): "El marketing operativo se refiere a las actividades de organización de estrategias de venta y de comunicación para dar a conocer a los posibles compradores las particulares características de los productos ofrecidos. Se trata de una gestión voluntarista de conquista de mercados a corto y medio plazo, más parecida a la clásica gestión comercial sobre la base de las cuatro".

Las funciones básicas del marketing operativo incluyen la elaboración de políticas comerciales basadas en objetivos estratégicos. Estos objetivos deben ser claros y poseer cualidades específicas:

- **Coordinados:** Contribuir al logro de objetivos.
- **Definidos en el tiempo:** Especificar un horizonte temporal claro.
- **Cuantitativos:** Ser medibles para facilitar la gestión y el control.
- **Posibles:** Ser alcanzables y compatibles con el entorno.

Una estrategia de marketing mix es una combinación específica de las "4 Ps" que una empresa selecciona en un momento determinado para aplicar a un nuevo lanzamiento, un periodo específico, o incluso al inicio de un nuevo negocio. Las acciones de marketing son variadas y numerosas. Por esta razón, Estas "4 Ps" constituyen las herramientas fundamentales del marketing, cada una abarcando diversas variables que, cuando se planifican y desarrollan adecuadamente, conforman lo que se denomina la estrategia de marketing o marketing mix. Producto, Precio, Distribución y Comunicación

5.1 PRODUCTO

El concepto de esta categoría en marketing abarca todas las técnicas destinadas a crear una imagen del servicio que llegue al cliente y satisfaga sus necesidades. Esta estrategia incluye tanto elementos tangibles como intangibles, tales como la calidad del servicio, la marca, la presentación y el empaque del servicio, las etiquetas y los eslóganes, entre otros. El producto, en términos de servicios, comprende no solo el servicio principal que satisface una necesidad específica, sino también los servicios complementarios y de apoyo, como la atención al cliente, las garantías y el servicio postventa. Es fundamental entender que el término "producto" también se aplica a los servicios intangibles en marketing. El producto o servicio es la base sobre la cual se construyen las demás estrategias del marketing mix; sin él, no sería posible establecer las demás variables.

El Camino de Santiago abarca tanto elementos intangibles como tangibles que lo hacen diferenciarse de otras rutas de peregrinación.

Aspectos Tangibles: en él se encuentran una amplia red de alojamientos en el que se encuentran albergues, hostales, pensiones o hoteles en los que se proporcionan servicios esenciales incluso hasta servicios adicionales como lavandería. El transporte de mochilas es otro servicio tangible que ofrece el Camino en el que se hace desplazamientos de equipaje entre etapas según los requisitos del peregrino, así como los desplazamientos entre peregrinos en caso de motivos médicos que impidan seguir la travesía.

Por otro lado, se encuentra la señalética que aportan información básica a los peregrinos: símbolos de dirección, identificativos del Camino, señales informativas, pictograma de peregrino...

Aspectos Intangibles: son aquellos componentes que se centran en la facilidad de información y la experiencia. En cuanto la información, se busca orientar al peregrino de forma eficiente y para ello el Camino cuenta apps móviles gratuitas creadas por la Administración Pública, audioguías...

Asimismo, se ofrece asistencia sanitaria en el que se encuentran asistencia móviles o farmacias que sirven de apoyo para tratar lesiones comunes del Camino y seguros de viaje ofreciendo cobertura médica y otros imprevistos.

5.1.1 La vieira como símbolo principal

La concha de peregrino, símbolo universal del Camino de Santiago, es un icono que trasciende las palabras al referirse a las rutas jacobeanas que llegan a Santiago. Este emblema, derivado de la concha de vieira, un molusco bivalvo común en Galicia se ha convertido en un elemento indispensable para los peregrinos que se aventuran en esta travesía. Aunque se desconoce la razón exacta por la cual los primeros caminantes adoptaron este símbolo, existen diversas leyendas y simbolismos como representar la generosidad y el tributo al Apóstol hasta evocar el renacimiento y la transformación personal.

En un primer momento, la concha de peregrino servía para identificar a los peregrinos que regresaban a casa tras completar su peregrinación, en lugar de aquellos que aún no habían llegado a la ciudad santa. Sin embargo, su popularidad ha llevado a que los peregrinos la porten independientemente de haber visitado Santiago de Compostela o no, alterando así su significado original. Con el tiempo, la concha del peregrino ha evolucionado de ser un distintivo individual para convertirse en un símbolo emblemático del Camino de Santiago. Este símbolo se utiliza oficialmente en la señalización del Camino y se encuentra presente en mojones a lo largo de todas las rutas reconocidas, impreso en amarillo sobre un fondo azul.

La concha de la vieira ha generado diversas interpretaciones sobre su asociación con el peregrinaje a Santiago de Compostela. Algunas teorías sugieren su uso por parte de los peregrinos para beber agua durante el trayecto, mientras que otras apuntan a su adopción por parte de mercaderes en la Edad Media. Independientemente de sus orígenes, la concha de peregrino se ha arraigado profundamente en la cultura y la tradición del Camino de Santiago, teniendo gran presencia a lo largo de las rutas jacobeanas y marcando el camino para los peregrinos, lo que la convierte en un símbolo emblemático y reconocible de esta gran travesía.

Figura 3.8: La concha de la vieira elemento principal del Camino



Fuente: <https://vivecamino.com/concha-peregrino-vieira-camino-santiago-no-472/>

5.2 PRECIO

El precio de un producto o servicio es la cantidad que un cliente paga para disfrutar de dicho producto o servicio. Las decisiones sobre el precio son cruciales en la estrategia de marketing de cualquier empresa, siendo la variable del Marketing Mix que genera el mayor número de decisiones. Sin embargo, el precio solo no vende el servicio, requiere de otras herramientas para lograr que el servicio sea el más atractivo, deseado y, finalmente, adquirido en todo el mercado. El precio tiene una vertiente claramente financiera, pero también psicológica, comercial y de posicionamiento.

El precio del Camino de Santiago varía según la ruta escogida para hacerlo, además del tipo de alojamiento (albergues, hostales, hoteles), la duración de la travesía y las preferencias personales en cuanto a comidas y transporte (autobús, taxi...). También se incluyen otros gastos como la credencial del peregrino que ronda los 3 euros, todo el equipaje que utilizarás para el Camino (ropa, mochila, calzado, bastones...).

Según un estudio de la Catedra de Turismo OOC, en el año 2022 el gasto total del peregrino osciló a 308,60 euros.

5.3 DISTRIBUCIÓN

La distribución consiste en una serie de actividades esenciales para trasladar el producto o servicio terminado hasta los diversos puntos de entrega o consumo. La estrategia de distribución no es uniforme y varía según las características del mercado, el tipo de servicio, las preferencias de los consumidores y los recursos disponibles.

La distribución directa es aquella en la que se entregan los servicios directamente al

cliente final, en este caso, a los peregrinos facilitando su experiencia en las diferentes rutas de peregrinación. Esta distribución se observa en toda la travesía realizando atenciones o presentando servicios personalizados. Se evidencia, además, una clara diferencia en la cantidad de servicios que se ofrecen actualmente en relación con las décadas anteriores.

Desde la década de 1960, el Camino ha desarrollado una extensa red de alojamientos tanto públicos como privados y servicios adicionales como el transfer de pasajeros, transporte de mochilas de una etapa a otra, audioguías, seguros, mapas y tracks que facilitan la travesía de los peregrinos. Estos se benefician de la distribución directa ya que todas aquellas necesidades se cubren de forma eficiente y se aseguran de que los productos y servicios sean de calidad.

Figura 3.9: Servicio de desplazamiento de equipaje



Fuente: <https://www.elcaminoconcorreos.com/es/transporte-mochilas>

Estos aspectos se ven reflejados en el apoyo en el camino, como es el transporte de mochilas en el que los proveedores aseguran al peregrino una respuesta rápida y una gran flexibilidad según el progreso diario y sus condiciones físicas. Además, el Camino cuenta con servicio sanitario para aquellos que necesiten atención médica específica, desde desplazamientos a un centro sanitario o tratamientos o lesiones menores en el momento.

5.4 COMUNICACIÓN

La comunicación es la última acción que la empresa debe planificar para determinar su marketing mix. La calidad de un producto o servicio es crucial para mantener a los clientes actuales, pero por sí sola no es suficiente para atraer a nuevos compradores. Es esencial que

la empresa informe al mercado sobre la existencia de su producto/servicio y los beneficios que aporta al consumidor. Además, debe dirigirse tanto a los clientes actuales, recordándoles la existencia de este y sus beneficios, como a los clientes potenciales, persuadiéndolos para que lo prueben. Así, la comunicación persigue tres objetivos básicos: informar, persuadir y recordar.

Las rutas que lo conforman no sólo son importantes o atractivas en referencia con el patrimonio cultural y religioso, sino que además es una gran fuente de financiación y de visibilidad para las regiones por las que atraviesa. La gestión y promoción del Camino de Santiago corresponde mayormente a dos entidades principales: la Administración Pública y la Iglesia Católica. Estos organismos permiten preservar y promocionar sus rutas o acompañar al peregrino en cada una de las etapas que transita.

En relación con la Administración Pública, los fondos de inversión se ven reflejados en tres dimensiones:

- **Gobierno Nacional:** desde sus diferentes ministerios como el Ministerio de Cultura y Deporte o el Ministerio de Industria, Comercio y Turismo financia y patrocina la conservación y promoción del Camino viéndose reforzados en la mejora de las infraestructuras, la señalización, la inversión de la digitalización y asistencia para peregrinos.
- **Gobiernos Autonómicos y Locales:** su inversión va destinada en la propia promoción del Camino desde sus regiones hasta la conservación de los caminos o la gestión de los albergues.
- **Fondos Europeos:** Existen programas como “Camino de Europa” financiado por fondos de *NextGeneration* EU o los Fondos Estructurales y de Inversión Europeos, la cooperación Territorial Europea (Interreg) que permiten mejorar la infraestructura, la cohesión de las diferentes rutas e incentivan a promover el Camino de Santiago como primera ruta de peregrinación.

La Iglesia Católica, por otro lado, pero en colaboración con las entidades públicas, protege su patrimonio.

- **Conservación** de los monumentos, iglesias, catedrales y otros edificios religiosos a lo largo del Camino, ya que son lugares de referencia en las rutas.
- **Organización de eventos católicos** como la Misa del Peregrino para aquellos que completan el Camino.
- **Hospitalidad** en albergues parroquiales que funcionan con donaciones y son una

opción muy económica.

Asimismo, además de contar con el apoyo de la administración pública y la Iglesia Católica, el Camino recibe patrocinios de empresas privadas con las que colabora perteneciendo a diferentes sectores como la distribución, el transporte, el sector bancario o hostelero, entre otros.

Figura 3.10: Patrocinadores del Camino de Santiago



Fuente: Elaboración propia

6. ANÁLISIS DEL PERFIL DEL PEREGRINO DEL CAMINO PRIMITIVO

El objetivo principal de la encuesta realizada consiste en analizar la importancia del perfil del peregrino del Camino Primitivo para poder crear una estrategia de promoción de esta ruta con la posibilidad de ser una de las rutas más transitadas. Este estudio permite comprender las características, las motivaciones, preferencias y la experiencia de quienes optan por realizar esta ruta.

Con esta información, se identificará los puntos fuertes y débiles del Camino Primitivo, así como oportunidades de mejora que aumenten su visibilidad y atractivo, impulsando su competitividad y atrayendo a un gran potencial número de peregrinos.

Tabla 4.4: Ficha técnica de la encuesta

CARACTERÍSTICAS	ENCUESTA
Universo	Peregrinos del Camino Primitivo
Ámbito geográfico	Europa y América
Tamaño poblacional	Técnicamente infinita
Tamaño de la muestra	63 individuos
Nivel de confianza	95%
Error Muestral	12,35%
Método de recogido de información	Entrevista autoadministrada por página web utilizando <i>Google Forms</i>
Procedimiento de muestreo	Muestreo no probabilístico por conveniencia del tipo "Bola de nieve". Publicación en grupos de Facebook y LinkedIn, WhatsApp
Fecha de realización del trabajo de campo	Del 22 de junio del 2024 al 27 de junio del 2024

El muestro por bola de nieve es simple, económico y accesible (Arroyo y Finkel, 2019) al dirigir la encuesta a contactos personales que además faciliten la misma a terceras personas y así sucesivamente. Para ello se ha utilizado las redes sociales de Facebook, LinkedIn y WhatsApp.

Este tipo de muestras por conveniencia son útiles en estudios exploratorios, y no es posible o no es necesario obtener una inferencia estadística a partir de la muestra de la población (Fricker y Schonlau, 2002) pero con el inconveniente de que este tipo de muestras no son representativas estadísticamente pues la propia auto selección distorsiona la muestra (Rocco y Oliari, 2007).

6.1 RESULTADOS OBTENIDOS

Según los resultados de la encuesta (Anexo I) sobre el perfil del peregrino del Camino de Santiago, se destacan los siguientes aspectos:

Perfil del peregrino entrevistado que realizó el Camino Primitivo:

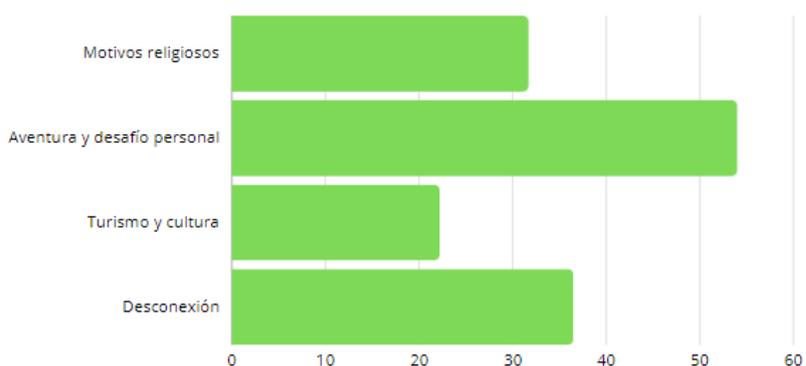
- Edad: La mayoría de los peregrinos se encuentran en el rango de 41 a 55

- años.
- Género: La distribución de género es casi equitativa, con un 50,8% de hombres y un 49,2% de mujeres.
- Residencia: La mayoría reside en Asturias (36,6%), seguida por la Comunidad de Madrid (9,5%). La primera etapa suele comenzar en la capital asturiana (82,5%).

Dentro de las Motivaciones señaladas para realizar el Camino:

- Aventura y desafío personal: 54%
- Desconexión: 36,5%
- Motivaciones religiosas: 31,7%

Gráfico 6.1: Motivaciones principales del Camino Primitivo



Fuente: Elaboración Propia

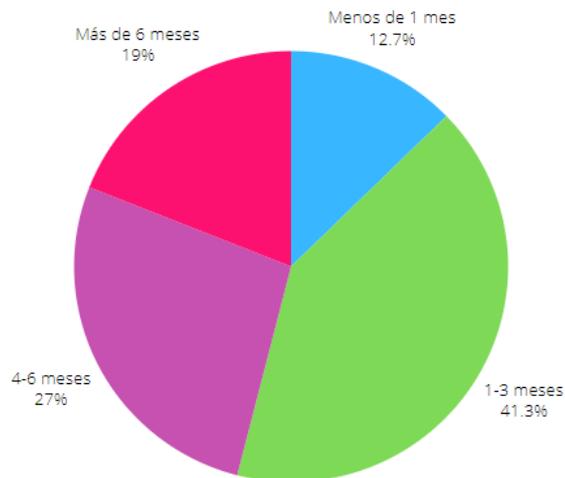
En cuanto a las fuentes de información consultadas:

- Blogs de Internet: 60,3%
- Redes sociales: 30,2%
- Amigos o familiares: 28,6%

Por lo que se refiere a la planificación del viaje:

- Anticipación: Entre uno y tres meses (41,3%).

Gráfico 6.2: Planificación del viaje del Camino Primitivo



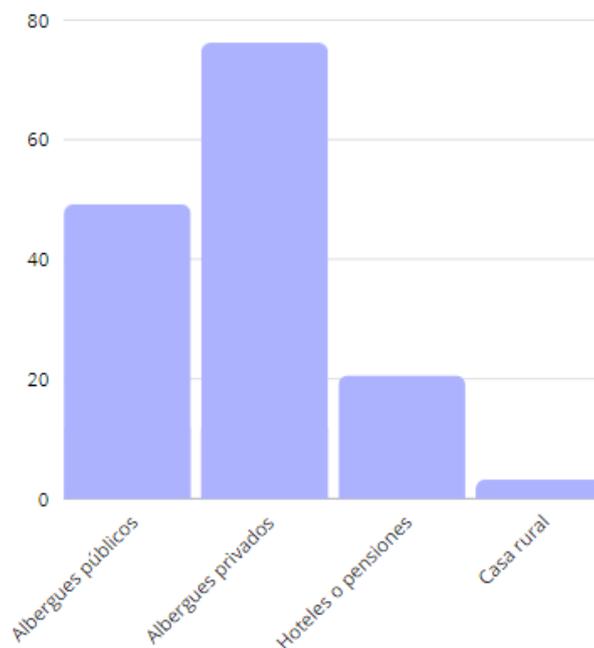
Fuente: Elaboración Propia

- Estacionalidad: Principalmente en primavera (41,3%) y verano (39,7%).
- Medio de transporte: La mayoría lo hizo a pie (93,7%), con un uso mínimo de bicicletas (4,8%).
- Acompañamiento: Muchos peregrinos lo hicieron solos (38,1%) o con amigos (30,2%).

La valoración que ha realizado el peregrino sobre su experiencia durante el Camino:

- Satisfacción: La experiencia con otros peregrinos fue muy satisfactoria para el 65,1%.
- Aspectos destacados: El 92,1% resaltó los paisajes y la naturaleza.
- Alojamiento: Los albergues privados (76,2%) y públicos (49,2%) fueron los más demandados, con una experiencia positiva en ellos (85,7%)

Gráfico 6.3: Alojamientos más demandados en el Camino Primitivo



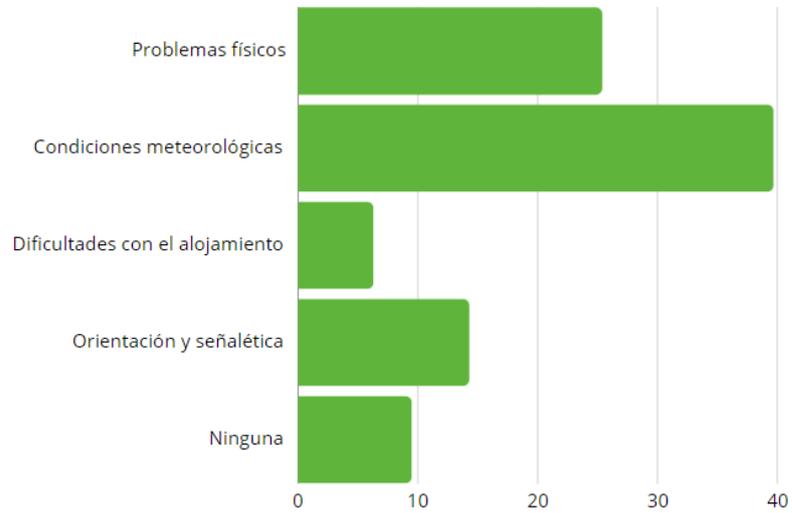
Fuente: Elaboración Propia

- Satisfacción: El 50,8% de los encuestados se mostró satisfecho con la señalización, aunque el 20,6% se mantuvo neutral.
- Información y promoción:
- Satisfacción con la información: 44,4% se mostró muy satisfecho.
- Uso de apps de tracking: 44,4% las consideró útiles.
- Redes sociales: El 50,8% utilizó redes sociales de forma activa, mientras que el 49,2% no lo hizo.
- Marketing de la ruta: La percepción fue neutral (44,4%), aunque el 63,5% cree que las entidades públicas no ayudan a promover esta ruta.

En cuanto a las dificultades y recomendaciones:

- Principales dificultades: Condiciones meteorológicas (39,7%), problemas físicos (25,4%), orientación y señalización (14,3%), y dificultades de alojamiento (6,3%).

Gráfico 6.4: Principales dificultades en el Camino Primitivo



Fuente: Elaboración Propia

- Recomendaciones: Casi el total (98,4%) recomendaría el Camino Primitivo y el 69,8% volvería a realizarlo.

6.2 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS A TRAVÉS DE UN ANÁLISIS DAFO

Figura 3.11: Matriz DAFO del Camino Primitivo



Fuente: Elaboración propia

6.3 PROPUESTAS DE MEJORA

Con el objetivo de promocionar el Camino Primitivo y haciendo referencia a aquellas líneas de mejora que han aportado los peregrinos que han realizado esta ruta, se pueden llevar a cabo las siguientes líneas de mejora:

- **Estrategias de promoción y marketing:** crear campañas publicitarias que destaquen aquellos aspectos importantes para los peregrinos como su riqueza natural, su tradición y las motivaciones más destacadas. Asimismo, colaborar con plataformas de turismo para promocionar el Camino Primitivo en blogs en línea pudiendo acceder a

un público totalmente diferente del que recorre actualmente la ruta.

- **Uso de redes sociales y apps:** desarrollar una aplicación del Camino Primitivo efectiva y completa, es decir, que incluya mapas interactivos, audioguías, información sobre alojamientos que permitan realizar la reserva desde la propia app, contacto para problemas de salud, recomendaciones de seguridad o conocimiento en tiempo real de las condiciones climáticas de las etapas.
- **Información y señalización:** mejorar la señalización a lo largo del Camino Primitivo, siendo visible y clara. Instalación de paneles informativos en varios idiomas para que sea accesible para peregrinos extranjeros. Publicación de guías detalladas tanto en formato digital como impreso.
- **Ampliación de los servicios de alojamiento:** desarrollar una expansión en la oferta del alojamiento, creando más albergues que son los tipos de alojamiento más utilizados por los peregrinos y mejorando las instalaciones de los ya existentes, ofreciendo servicios adicionales como áreas de lavandería. Promover, por tanto, la calidad en los alojamientos generando una experiencia más positiva.
- **Colaboración con entidades públicas:** trabajos conjuntos con instituciones tanto públicas como privadas para mejorar la infraestructura y los servicios del Camino solicitando proyectos de promoción y establecimiento de relaciones con los diferentes ayuntamientos y localidades para asegurar el mantenimiento y desarrollo continuo de la ruta.

7. CONCLUSIONES

Este trabajo me ha permitido analizar en profundidad el Camino de Santiago centrándome en el Camino Primitivo, desde una perspectiva del marketing.

Destacar la gran importancia de una estrategia de marketing bien analizada que promueva tanto las rutas más transitadas como otras como el Camino Primitivo que se encuentran en auge.

Esta estrategia debe integrar tanto la preservación de la tradición, es decir, su razón de ser, como la adaptación a la era digital. Las nuevas generaciones de peregrinos representan un nexo determinante entre estos dos aspectos, ya que buscan una experiencia real, pero a la vez están habituados a las oportunidades que ofrece la tecnología moderna. Por tanto, la integración de herramientas digitales no sólo mejoraría la experiencia del peregrino haciendo la ruta más accesible y segura, sino que también atraería a un público diverso y más amplio. La carencia de una infraestructura digital, como aplicaciones móviles para la gestión de alojamientos y servicios, limita la capacidad de la ruta para atraer a peregrinos jóvenes y digitalmente dependientes.

Por otro lado, es de vital relevancia seguir promoviendo de manera activa por parte de las entidades públicas esta ruta ya que ha generado una mayor afluencia de peregrinos observada en el primer cuatrimestre de este año, aumentando un 30% respecto al año anterior (Lopez, O. y Blanco. L, La Nueva España, 20 de mayo de 2024). En conclusión, la colaboración de una estrategia de marketing efectiva, la preservación de la tradición y la integración de la tecnología moderna son esenciales para fortalecer el Camino Primitivo. La administración pública debe asumir un rol más activo en la promoción y digitalización de esta ruta para asegurar su competitividad. Solo mediante la combinación de lo anteriormente mencionado, se garantizará que el Camino de Santiago siga siendo una experiencia positiva y accesible para las futuras generaciones.

8. ANEXOS

Anexo I

1. Edad:

2. Género:

- Masculino
- Femenino
- Prefiero no decirlo
- Otro _____

3. Lugar de residencia:

4. Lugar de Origen del Camino Primitivo

5. ¿Qué te motivó a hacer el Camino Primitivo de Santiago?

- Motivos religiosos
- Aventura y desafío personal
- Turismo y cultura
- Desconexión

6. ¿Cómo te informaste sobre el Camino Primitivo antes de realizarlo?

- Amigos o familiares
- Blogs en Internet
- Redes sociales
- Guías de viaje o libros
- TV

- Otros

7. ¿Con cuanta antelación lo planificaste?

- Menos de 1 mes
- 1-3 meses
- 4-6 meses
- Más de 6 meses

8. ¿En qué época del año hiciste el Camino Primitivo?

- Primavera
- Verano
- Otoño
- Invierno

9. ¿Qué medio utilizaste para realizar el Camino Primitivo?

- A pie
- En bicicleta
- Otros (especificar): _____

10. ¿Con quién has realizado el Camino Primitivo?

- Amigos
- Familia
- Solo
- Otra

11. En una escala del 1 al 5, ¿cómo calificarías tu experiencia con otros peregrinos en el Camino Primitivo? (1 = Muy insatisfecho, 5 = Muy satisfecho)

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

12. ¿Qué tipo de alojamiento utilizaste más durante el camino?

- Albergues públicos
- Albergues privados
- Hoteles o pensiones
- Casas rurales
- Campings
- Otros (especificar): _____

13. En una escala del 1 al 5, ¿cómo calificarías tu experiencia general en el Camino Primitivo? (1 = Muy insatisfecho, 5 = Muy satisfecho)

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

14. En una escala del 1 al 5, ¿cómo calificarías tu experiencia con el alojamiento en el Camino Primitivo? (1 = Muy insatisfecho, 5 = Muy satisfecho)

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

15. En una escala del 1 al 5, ¿cómo calificarías tu experiencia con la señalética en el Camino Primitivo? (1 = Muy insatisfecho, 5 = Muy satisfecho)

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

16. En una escala del 1 al 5, ¿cómo calificarías la información recibida en el Camino Primitivo? (1 = Muy insatisfecho, 5 = Muy satisfecho)

- 1

- 2
- 3
- 4
- 5

17. En una escala del 1 al 5, ¿cómo calificarías tu experiencia con las apps de tracking en el Camino Primitivo? (1 = Muy insatisfecho, 5 = Muy satisfecho)

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

18. ¿Qué resaltarías de la experiencia? (selecciona todas las que correspondan)

- Paisajes y naturaleza
- Buena experiencia con otros peregrinos
- Visitas culturales e históricas
- Comida local
- Desafío personal
- Otros (especificar): _____

19. ¿Tuviste alguna dificultad durante el camino? (selecciona todas las que correspondan)

- Problemas físicos
- Condiciones meteorológicas
- Dificultades de alojamiento
- Orientación y señalización del camino
- Idioma o comunicación
- Otros (especificar): _____

20. ¿Recomendarías el Camino Primitivo a otras personas?

- Sí
- No

21. ¿Volverías a realizar esta ruta?

- No
- Sí
- Ya lo he vuelto a hacer
- Prefiero realizar otras rutas.

22. ¿Qué mejoras sugerirías para el Camino Primitivo?

- _____

9.BIBLIOGRAFÍA

Arce, A. (26 de febrero de 2022). Oviedo invertirá otros 250.000 euros en su promoción como origen del Camino de Santiago. *El Comercio: Diario de Asturias*.

https://www.elcomercio.es/oviedo/oviedo-invertira-250000-20220226000600-ntvo_amp.html [Consultado el 12 de junio]

Arroyo Menéndez, M. y Finkel Morgenstern, L. (2019). Encuestas por Internet y nuevos procedimientos muestrales. *Panorama Social* (30). pp. 1-53.

<https://hdl.handle.net/20.500.14352/13911> [Consultado el 29 de mayo de 2024]

Ayuntamiento de Oviedo (s/f). Oviedo Inicio del Camino.

<https://www.oviedoiniciodelcamino.com/html/> [Consultado el 19 de junio de 2024]

Aznar, B. (11 de marzo de 2024). La «traveltech» nativa digital preferida por peregrinos de todo el mundo para hacer el Camino de Santiago. *El Español*.

https://www.lespanol.com/invertia/disruptores/ecosistema-startup/startups/20240311/traveltech-nativa-digital-preferida-peregrinos-mundo-hacer-camino-santiago/838166343_0.amp.html [Consultado el 17 de mayo de 2024]

Barrasa Suarez, N. (20 de junio de 2016). PLAN DE MARKETING ESTRATÉGICO CASO: RUTA DE PEREGRINAJE “VÍA DE BAYONA”. Uva.es.

<https://uvadoc.uva.es/bitstream/handle/10324/18499/TFG-N.514.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Cámara de Comercio de España (s/f). *Análisis interno-externo*.

<https://www.camara.es/innovacion-y-competitividad/como-innovar/analisis>

Camino de Santiago desde Sarria (15 de diciembre de 2021) La concha de vieira: el icónico símbolo del Camino de Santiago. *caminodesantiagodesdesarria.com*.

<https://caminodesantiagodesdesarria.com/el-simbolo-del-peregrino-la-concha-de-vieiras-marca-el-camino-de-santiago/> [Consultado el 17 de mayo de 2024]

Cano, D. (30 de junio 2022). *El Slow Travel deja huella en el Camino*. Hosteltur: Toda la información de turismo.en Hosteltur

https://www.hosteltur.com/comunidad/nota/029565_el-slow-travel-deja-huella-en-el

[camino.html](#) [Consultado el 3 de junio de 2024]

Carasila, M. (2007). IMPORTANCIA Y CONCEPTO DEL POSICIONAMIENTO UNA BREVE REVISIÓN TEÓRICA.

<https://www.redalyc.org/pdf/4259/425942331007.pdf> [Consultado el 16 de mayo de 2024]

EFE (27 de diciembre de 2021). Asturias recibirá 13,8 millones para impulsar el Camino de Santiago. Radiotelevisión del Principado de Asturias.

https://www.rtpa.es/noticias-asturias-amp: Asturias-recibira-13,8-millones-para-impulsar-el-Camino-de-Santiago_111638882273.html [Consultado el 17 de mayo de 2024]

Escala Blog (s/f). Customer Journey Map: Qué es, cómo crear uno y ejemplos de inspiración. <https://escala.com/blog/customer-journey-map> [Consultado el 19 de mayo de 2024]

Espinosa, R. (3 de octubre de 2023). *Marketing Mix (4Ps): qué es, definición y ejemplos*.

Roberto Espinosa

<https://robertoepinosa.es/marketing-mix-las-4ps-2/> [Consultado el 25 de mayo de 2024]

Fricker, R. D., & Schonlau, M. (2002). Advantages and Disadvantages of Internet Research Surveys: Evidence from the Literature. *Field Methods*, 14(4), 347-367.

<https://doi.org/10.1177/152582202237725> [Consultado el 29 de mayo de 2024]

ICOMOS (1999) Carta Internacional sobre el turismo cultural: la Gestión del Turismo en los sitios con Patrimonio Significativo. Icomos.

https://icomos.es/wp-content/uploads/2020/01/.tourism_sp.pdf

ICOMOS (s/f) Observatorio ICOMOS del Patrimonio

<https://icomos.es/observatorio/>. [Consultado el 28 de junio de 2024].

Instituto Nacional de Estadística (s/f). Estadística de Movimientos Turísticos en

- Fronteras (FRONTUR). Ine.es. <https://www.ine.es/dyngs/Prensa/FRONTUR1223.htm>
[Consultado el 26 de mayo de 2024]
- Kotler, P. Keller, K. (2012) Dirección de Marketing (14.^a Edición)
<https://www.leo.edu.pe/wp-content/uploads/2019/12/direccion-de-marketing-philip-kotler-pdf> [Consultado el 7 de junio de 2024]
- Kotler, P., Bowen, J.T., Makens, J., García de Madariaga, J., Flores Zamora, J.
Marketing Turístico (5.^a Edición). <https://www.entornoturistico.com/wp-content/uploads/2017/04/Marketing-Tur%C3%ADstico-de-Philip-Kotler.pdf>
[Consultado el 7 de junio de 2024]
- León, A. (20 de mayo de 2024). *¿Qué es el “slow travel” y por qué es la mejor opción para viajar este verano?* La Vanguardia.
<https://www.lavanguardia.com/comprar/rebajas-ofertas/20240519/9646673/que-slow-travel-mejor-opcion-viajar-verano-mkt-exo.html> [Consultado el 19 de mayo de 2024]
- Lopera Uribe, A. (28 de octubre de 2021). El Camino de Santiago del futuro. Elcaminoconcorreos.com. <https://www.elcaminoconcorreos.com/es/blog/el-camino-de-santiago-del-futuro> [Consultado el 5 de junio de 2024]
- López, O., Blanco, L. (20 de mayo de 2024). El auge del Camino Primitivo incrementa notablemente los peregrinos que pasan por Oviedo. La Nueva España.
<https://www.ine.es/oviedo/2024/05/20/auge-camino-primitivo-incrementa-notablemente-102621117.html>
- López, V. (25 de agosto de 2020). Marketing Mix. La promoción o comunicación. *Econfinados*. <https://www.econfinados.com/post/marketing-mix-la-promocion-o-comunicacion> [Consultado el 21 de mayo de 2024]
- Ministerio de Cultura y Deporte, Gobierno de España (s/f) Los Caminos de Santiago de Compostela. (s/f). Gob.es.
<https://www.cultura.gob.es/cultura/areas/patrimonio/mc/patrimonio-consejo-europa/itinerarios/presentacion/camino-santiago.html>
- MODS. (28 de agosto de 2023) Turismo Sostenible y conservación del Patrimonio Cultural. *mODS - Plataforma Municipios y Ciudades Sostenibles - 17 ODS y Agenda*

2030.

<https://municipiods.com/conservacion-del-patrimonio-cultural/> [Consultado el 7 de mayo de 2024]

Naciones Unidas (1972). Convención sobre la protección del patrimonio mundial, cultural y natural. UN Paris.

<https://icomos.es/wp-content/uploads/2020/01/.convention-es.pdf>

NEXOTUR.COM (31 de agosto de 2020) OMT: “El turismo nos une, por lo que las restricciones a los viajes nos separan” Nexotur.com.

<https://www.nexotur.com/noticia/108966/nexotur/omt:-el-turismo-nos-une-por-lo-que-las-restricciones-a-los-viajes-nos-separan.html> [Consultado el 7 de mayo de 2024]

Noblecilla Grunauer, M. S, Granados Maguiño, M.A (2018) El marketing y su aplicación en diferentes áreas del conocimiento.

<https://repositorio.utmachala.edu.ec/bitstream/48000/14400/1/Cap.5%20Marketing%20Estrategico.pdf> [Consultado el 20 de mayo de 2024]

Oficina de Acogida al Peregrino (s/f). Estadísticas. *Oficinadelperegrino.com*.

<https://oficinadelperegrino.com/estadisticas-2/> [Consultado el 23 de junio de 2024]

Oltra Blanco, M. (octubre 2023). Turismo Cultural: qué es, tipos y ejemplos. ESIC.edu

<https://www.esic.edu/rethink/marketing-y-comunicacion/turismo-cultural-que-es-tipos-ejemplos-c> [Consultado el 23 de junio de 2024]

Pasarin, D. (5 de diciembre de 2023). *LA POLÍTICA DE PRECIO ES FUNDAMENTAL*

PARA EL MARKETING MIX 1. Marketing AF Centro de Estudios de Barcelona.

<https://marketingafbarcelona.wordpress.com/2023/12/05/la-politica-de-precio-es-fundamental-para-el-marketing-mix-1-7/> [Consultado el 28 de mayo de 2024]

Pin and Travel (1 de junio). *Sostenibilidad cultural: el futuro de los viajes*. Pin and Travel.

<https://www.barcelo.com/pinandtravel/es/sostenibilidad-cultural-turismo-regenerativo/> [Consultado el 8 de mayo de 2024]

Pombo, A. (21 de febrero de 2021) *Los Valores del Camino de Santiago: ¿cuáles son y*

- por qué se han vinculado a él?*. Gronze.com.
<https://www.gronze.com/articulos/valores- camino-santiago-cuales-son-y-por-que-se-han-vinculado-21700> [Consultado el 13 de junio de 2024]
- Pombo, A. (5 de octubre de 2023). El milagro de Bouzas: el motivo por el que la concha vieira es símbolo de peregrinaje del camino de Santiago. LaSexta.
https://amp.lasexta.com/programas/desmontando/milagro-bouzas-motivo-que-concha-vieira-simbolo-peregrinaje-camino-santiago_20231005651e43bce0d7620001e1599a.html [Consultado el 18 de mayo de 2024]
- Principado de Asturias (22 de marzo de 2024). Presidencia y el Ayuntamiento de Oviedo suscriben el convenio que activa 2,1 millones de inversión turística en el concejo. Asturias.es.
<https://actualidad.asturias.es/-/el-principado-y-el-ayuntamiento-de-oviedo-suscriben-el-convenio-que-activa-2-1-millones-de-inversi%C3%B3n-tur%C3%ADstica-en-el-concejo> [Consultado el 14 de junio de 2024]
- PuroMarketing (23 de diciembre de 2007) Marketing Operativo*. PuroMarketing.
<https://www.puromarketing.com/27/4032/marketing-operativo> [Consultado el 29 de mayo de 2024]
- Quiroa, M., López, J.F (1 de marzo de 2020). *Misión, visión y valores de una empresa*. Economipedia.
<https://economipedia.com/definiciones/mision-vision-y-valores-de-una-empresa.html>
[Consultado el 29 de mayo de 2024]
- Rocco, L. y Oliari N. (2007). La encuesta mediante internet como alternativa metodológica. *VII Jornadas de Sociología*. Facultad de Ciencias sociales. Universidad de Buenos Aires Disponible en
<https://cdsa.aacademica.org/000-106/392.pdf> [Consultado el 29 de mayo de 2024]
- Rodríguez, S. (6 de abril de 2022). La digitalización del Camino de Santiago. Ecommerce News.
<https://ecommerce-news.es/la-digitalizacion-del-camino-de-santiago/> [Consultado el 5 de junio de 2024]

Sainz de Vicuña Ancín, J.M. (enero 2024) El plan de marketing en la práctica (25.^a Edición).

<https://www.esic.edu/sites/default/files/2024-01/978-84-11920-19-3%20El%20plan%20de%20marketing%20en%20la%20pr%C3%A1ctica%2025%C2%AA%20edici%C3%B3n.pdf> [Consultado el 29 de mayo de 2024]

Santander Universidades (13 de enero de 2022) Misión, visión y valores de una empresa: qué son y cómo definirlos. Santander Open Academy.

<https://www.santanderopenacademy.com/es/blog/mision-vision-y-valores.html>
[Consultado el 29 de mayo de 2024]

Santiago Fernández, N. (2021-2022) EL FUTURO DEL CAMINO DE SANTIAGO.

Análisis del impacto sobre el Camino a causa de su declaración como patrimonio de la humanidad.

https://dspace.uib.es/xmlui/bitstream/handle/11201/159293/Santiago_Fern%C3%A1ndez_N_erea.pdf?sequence=1 [Consultado el 15 de junio de 2024]

Sanz Larruga, F.J. (s/f). LA PROTECCIÓN JURÍDICA DEL CAMINO.

<https://core.ac.uk/download/pdf/61903668.pdf> [Consultado el 19 de junio de 2024]

Sotelo, J. A. (9 de abril de 2018). Marketing mix de servicios. *Onza Marketing*.

<https://onzamarketing.com/el-marketing-mix-de-servicios-las-7-ps/> [Consultado el 21 de mayo de 2024]

TC Group Solutions (2019). *Las 5 etapas del Customer Journey*.

TCgroupsolutions.com.

<https://www.tcgroupsolutions.com/blog/las-5-etapas-del-customer-journey/>

[Consultado el 2 de junio de 2024]

Thepower.education (s/f). Descubre las fases del customer journey. (s/f).

Thepower.education. [Consultado el 30 de junio de 2024]

<https://thepower.education/blog/como-crear-un-customer-journey>

Vidaurrázaga, S. A. (5 de octubre de 2023). *Marketing operativo: cómo planificar y*

ejecutar estrategias efectivas. LinkedIn.com.

<https://www.linkedin.com/pulse/marketing-operativo-c%C3%B3mo-planificar-y-ejecutar-sandro-antonio/> [Consultado el 29 de mayo de 2024]

Xacobeo 2021. (s/f). Patrocinios. Caminodesantiago.gal.
<https://xacobeo2021.caminodesantiago.gal/es/institucional/patrocinios> [Consultado el 12 de mayo de 2024]

Xunta de Galicia (s/f). Plan director de los Caminos de Santiago en la Comunidad Autónoma de Galicia 2022-2027. Turismo.gal.
https://www.turismo.gal/osdam/filestore/8/0/2/8/0_f27a74e87537cb1/80280_3281445_b30ed41f.pdf [Consultado el 20 de junio de 2024]