



11 - Conceptes bàsics - L'anàlisi externa

11.1 - Índex

11.1.1 - L'anàlisi externa

Índex

Introducció del tema

L'anàlisi de la demanda

El creixement de la demanda

Els mecanismes per obtenir la informació de la demanda

Les conclusions de l'anàlisi de la demanda

L'anàlisi de l'entorn

L'anàlisi de la competència

En què consisteix l'anàlisi de la competència?

La identificació de la competència

Què té la nostra destinació que no tinguin les altres destinacions?

Les conclusions de l'anàlisi de la competència

La identificació d'amenaques i oportunitats

Conclusió del tema



11.2 - Continguts

11.2.1 - Introducció del tema

L'anàlisi externa ens permet **conèixer aquells elements** relacionats amb l'activitat turística del municipi sobre els quals **no podem influir directament**, amb l'objectiu de detectar-hi:

- **Les amenaces** que ens poden afectar negativament com a destinació turística.
- **Les oportunitats** que poden afavorir el nostre desenvolupament turístic.

I, quins són aquests **elements sobre els quals no podem influir**, però que és imprescindible que analitzem?

- La **demanda turística**.
- L'**entorn**.
- Els **competidors**.



En aquest tema:

- 1 Definirem els elements demanda, entorn i competència.
- 2 Establirem els passos que s'han de seguir per analitzar cadascun d'aquests elements.
- 3 Explicarem la utilitat dels diferents passos del procés d'anàlisi.
- 4 Veurem el resultat final d'aquest procés metodològic: la identificació de les amenaces i les oportunitats com a destinació turística.

En primer lloc, ens ocuparem de l'anàlisi de la demanda. Després veurem les anàlisis de l'entorn i de la competència.



11.2.2 - L'anàlisi de la demanda I

Per establir una diagnosi acurada de qualsevol destinació hem de conèixer les característiques i hàbits de consum dels **turistes que actualment ens visiten**: la nostra demanda actual. A més, aquests han passat per un procés fins que han arribat a la conclusió que els interessa la nostra destinació. Ens serà útil conèixer aquest procés.

Els turistes de la demanda actual estan en contacte amb els recursos, les infraestructures, els equipaments i els serveis de la destinació, els utilitzen i, per tant, **ens poden aportar opinions valuoses sobre la nostra oferta**, que ens seran de molta utilitat en el moment posterior de fer **l'anàlisi interna**.

Aquesta informació també ens resultarà útil si volem **millorar i rendibilitzar més eficaçment la nostra oferta**. És a dir, a l'hora de **créixer qualitativament**.

Una investigació sobre la demanda actual en un municipi de dimensions reduïdes no ha de ser necessàriament un procés costós ni difícil. Amb mecanismes ben estructurats i un equip de tècnics locals es pot dur a terme amb certa facilitat.

És probable que **els perfils dels turistes de la demanda actual**, els seus costums i moltes de les seves característiques **coincideixin amb els perfils dels turistes que no han visitat mai la nostra destinació** (demanda potencial), però que podrien fer-ho.

Per tant, la informació que obtinguem de la demanda actual ens permetrà fer més rendible el nostre turisme actual i **ens ajudarà a estructurar la investigació de la demanda potencial**.



11.2.3 - L'anàlisi de la demanda II

De la mateixa manera que ens és necessari conèixer les característiques dels turistes que ja ens visiten actualment (demanda actual), és molt important que coneguem també **qui són, on són i com són els turistes que podrien estar interessats a venir a la nostra destinació**. Aquests són la nostra **demanda potencial**.

Hi ha una notable diferència a l'hora d'estudiar la **demanda actual** respecte de la **demanda potencial**.

Els turistes que ens visiten són a prop, els tenim a l'abast. A més, podem identificar amb facilitat les persones que estan en contacte amb ells durant la seva estada: comerciants locals, professionals del sector turístic, gent del carrer, etc.

En canvi, **els turistes potencials no ens són tan accessibles**. En són molts, els seus perfils són molt diversos i la gent que està en contacte amb ells també ens queda lluny.

Un estudi clàssic i rigorós de la demanda potencial, generalment, està fora de l'abast pressupostari de molts municipis que tot just comencen a generar visitants.

Podem obtenir **informacions** molt valuoses sobre la **demanda potencial** en el sector turístic als diferents territoris, a través d'estudis d'àmbit superior, com ara **investigacions sociològiques que fan les administracions públiques** i que són accessibles en centres de documentació i en bases de dades a Internet. Tant l'Estat com les CCAA proporcionen regularment informacions sobre les **característiques i evolució** dels principals mercats turístics emissors.

Per a **investigacions més específiques** podem, també, acudir a empreses especialitzades en **l'estudi de mercats**.



11.2.4 - L'anàlisi de la demanda III

Quina és la informació que necessitem?

En els dos casos, haurà d'obtenir dades molt similars (naturalment amb tècniques molt diferents) que facin referència a:

- **Els mercats emissors:**
 - o D'on són els turistes potencials?
 - o D'on vénen els turistes actuals?
- **Els segments de mercat:**
 - o Quines són les característiques i els hàbits de consum dels turistes de la demanda actual i de la demanda potencial?
- **Els requeriments de la demanda:**
 - o Què busquen els turistes
- **Els canals de distribució:**
 - o Com arriben les ofertes als visitants actuals?
 - o Com podrien arribar als turistes potencials?

D'aquesta manera, podrem saber **què els podem oferir**, a qui ho hem d'oferir i com hem de fer-ho.



11.2.5 - El creixement de la demanda

Si el nostre objectiu és fer créixer el nombre de visitants, torna a sorgir la necessitat d'investigar d'on poden venir aquests turistes (**mercats emissors**), com són (segments de mercat i requeriments de la demanda) i quins són els canals a través dels quals se'ls pot posar a l'abast la nostra oferta (**canals de distribució**).

En relació amb aquest tema apareix una nova qüestió: **Fins a on es pot créixer?**

L'increment indiscriminat de turistes pot crear seriosos **desequilibris** en un territori. Aquest creixement s'ha d'adequar a les característiques de l'oferta, les infraestructures i els equipaments, de manera que puguem mantenir la sostenibilitat global del nostre turisme.

Algunes zones turístiques tradicionals que han tingut el problema de la saturació turística, avui encara pateixen les conseqüències de no haver fet una bona planificació en el seu moment.

Hi ha tècniques, força utilitzades, que serveixen per mesurar la **capacitat de càrrega** d'un territori o d'un recurs turístic.

La capacitat de càrrega d'un territori, per exemple, és **la capacitat que té per contenir més o menys turistes sense que es malmeti irreversiblement**. És important conèixer el punt (nombre de turistes) a partir del qual es pot començar a malmetre. Pel que fa als recursos, és el mateix cas. Com que la capacitat de càrrega sovint queda condicionada per estructures d'acollida, la modificació d'aquestes estructures pot arribar a modificar la capacitat de càrrega de la destinació.

També parlem de capacitat de càrrega quan ens referim al **nombre de visitants a partir del qual ja no es pot gaudir d'un determinat recurs** en condicions acceptables. El concepte de *capacitat de càrrega* té, per tant, una certa lectura de subjectivitat centrada en la percepció del visitant, que cal tenir en compte en la seva definició.

El **creixement urbanístic exagerat** d'un municipi no està tan vinculat al desenvolupament de l'activitat turística, sinó, en molts casos, a l'augment indiscriminat de la construcció -especialment de **segona residència**- que es genera per l'**increment de valor del sòl** a causa de l'existència de nous atractius i serveis creats gràcies al turisme.



11.2.6 - Els mecanismes per obtenir la informació de la demanda I

Les tècniques per obtenir informació sobre la demanda són **àmplies i amb molts graus diferents de sofisticació**. Un gran nombre d'empreses especialitzades en l'estudi de mercats viuen precisament d'investigar la demanda de serveis com, per exemple, el turisme.

El procés d'**anàlisi de la demanda actual** -la que tenim més propera i accessible- és més fàcil i metodològicament **diferent del de la demanda potencial** -la que tenim més lluny i de la qual podem tenir menys dades immediatament-.

En aquesta part parlarem de **mecanismes d'investigació** més fàcilment aplicables a la demanda actual que et poden ser de molta utilitat en el moment de conduir, contractar o efectuar una recerca d'aquestes característiques.

Així doncs, tenim:

- Enquestes.
- Entrevistes.
- Estadístiques.

A continuació, les expliquem amb més detall.



11.2.7 - Els mecanismes per obtenir la informació de la demanda II

Enquestes

L'enquesta és una tècnica per obtenir informació que consisteix a **seleccionar uns individus determinats i sotmetre'ls a un qüestionari de preguntes** prèviament dissenyat.

Depenent de la seva estructura, les enquestes poden ser:

- **Estructurades.** Formades per preguntes tancades.
- **Semiestructurades.** Combinació de preguntes obertes i tancades.

Per exemple:

- Podem fer enquestes a través de les quals demanarem **l'opinió dels visitants actuals** sobre la qualitat i la viabilitat de la nostra oferta turística (què pensen dels atractius de la nostra destinació).
- També podem fer enquestes **en els mercats emissors per conèixer els segments de població potencialment interessats** a venir a la nostra destinació.
- Aquestes enquestes també poden proporcionar-nos **informació sobre les característiques específiques d'aquests turistes**. Podrem saber d'on vénen, què volen, com han sabut l'existència de la nostra destinació, etc.



11.2.8 - Els mecanismes per obtenir la informació de la demanda III

A l'hora de plantejar-nos una enquesta per conèixer els nostres turistes, ens trobem davant de moltes possibilitats metodològiques. Cal tenir present que **com més siguin les dades que desitgem obtenir, més dificultats tècniques** tindrem i més costosa ens resultarà la investigació.

D'on poden treure dades sobre la demanda potencial?

De les administracions: solen fer enquestes molt àmplies i, en general, força rigoroses. Tant la Secretaria de Turisme de l'Estat com l'Organització Mundial del Turisme disposen d'estudis genèrics i sistematitzats sobre mercats geogràfics i motivacionals. Hi ha empreses especialitzades que ho fan i els resultats finals solen ser d'ús públic. Per la seva part, la Unió Europea ha efectuat diversos estudis sobre els hàbits de vacances dels europeus.

Enllaços:

- [Secretaria de Turisme de l'Estat.](#)
- [Organització Mundial del Turisme.](#)
- [Unió Europea.](#)

D'algunes entitats d'estudi i formació de l'àmbit turístic, especialment vinculades a universitats, fan enquestes sobre el comportament dels consumidors turístics. Generalment, aquests estudis tenen el finançament del sector públic. Ens poden facilitar informació diversa, des dels hàbits vacacionals d'un mercat urbà principal, com ara Barcelona o Madrid, per exemple, fins a les característiques dels mercats emissors europeus més habituals.



11.2.9 - Els mecanismes per obtenir la informació de la demanda IV

Entrevistes

L'entrevista és una altra tècnica per obtenir informació. A diferència de les enquestes, les entrevistes **no tenen preguntes tancades**.

A qui hem d'entrevistar?

Hi ha un munt d'entitats i persones que estan en contacte directe amb els turistes: **empreses de la població, professionals del sector turístic, institucions, la mateixa població local, etc.** De les seves opinions, en podem extreure informacions sobre la demanda actual i sobre els perfils de la demanda potencial més adient per la nostra oferta. Per tant, són les persones que ens interessa entrevistar.

Hi ha moltes **tècniques per a aquest tipus d'investigació**.

Per exemple:

- **Entrevistes en profunditat:** es tracta d'extreure, a partir d'una conversa sense guió previ, una síntesi de les opinions de l'entrevistat.
- **Entrevistes de grup:** consisteixen a seure al voltant d'una taula un conjunt de persones perquè debatin un tema. Posteriorment, se sintetitzen les opinions expressades.
- Un tipus d'investigació que s'utilitza molt en aquest procés, especialment per esbrinar les tendències de futur, és el que es coneix com a **mètode DELPHI**. Aquest mètode consisteix en la reiteració de les entrevistes, tancant cada vegada més les opcions de decisió de l'entrevistat, a partir de les opinions majoritàries del conjunt de persones entrevistades. En totes aquestes investigacions és convenient comptar amb l'assistència d'experts en comunicació.

A l'hora de plantejar-nos una investigació mitjançant entrevistes, és molt important definir amb equilibri i precisió quins seran els entrevistats. **Una selecció poc objectiva ens pot dur a conclusions errònies** que comprometran l'eficàcia de les nostres decisions.



11.2.10 - Els mecanismes per obtenir la informació de la demanda V

Estadístiques

L'**obtenció de dades sistematitzades i regulars** sobre els nostres turistes (demanda actual) ens proporcionarà informacions sobre el seu comportament habitual: estacionalitat, nivell de despesa, tipologia de consum, etc.

Algunes institucions públiques, regionals i locals, han assumit un cert liderat en generar dades estadístiques regulars de gran utilitat per a les destinacions. Sovint es creen organismes específics per generar aquestes dades. Des de fa uns anys, aquests organismes reben el nom d'Observatoris de Turisme. A més, moltes altres institucions **fan estadístiques regularment** (a través de les oficines de turisme), de les quals es pot aprofitar la metodologia.

Des de fa molts anys, en el sector turístic **s'han fet molts tipus d'estadístiques d'on es poden prendre models**.

Per exemple:

Mesurar el **volum d'escombraries d'una població al llarg de l'any** per saber les tendències de l'estacionalitat. És a dir, saber quins són els moments de l'any en què hi ha més afluència de turistes.

És molt important, a l'hora de plantejar un procés estadístic, **adoptar un model perdurable** que ens permeti, al llarg del temps, comparar les mateixes dades en temporades o anys successius. Si variem la metodologia cada cop que fem una investigació, no podrem observar l'evolució i les tendències de la demanda.

Si el nostre model estadístic és igual o similar al que s'utilitza en altres zones o localitats turístiques **podrem, a més, establir comparacions** que ens podran aportar dades molt interessants en el procés de posicionament i de competitivitat.

Disposar de dades sobre els habitants dels mercats emissors (demanda potencial) ens ajudarà a poder **avaluar les nostres possibilitats de creixement** i a **estructurar la nostra oferta turística**.



11.2.11 - Les conclusions de l'anàlisi de la demanda I

Tota la informació obtinguda en l'anàlisi de la demanda ens serà molt útil a l'hora de:

- Fer **les anàlisis externa i interna**.
- Determinar el **posicionament** i la **competitivitat** dels nostres productes turístics.

Aquestes dades ens ajudaran a perfilar amb més eficàcia el nostre pla d'acció, en la mesura que sabem:

- **Quins són els mercats emissors:**
 - o D'on vénen els turistes actuals?
 - o D'on són els turistes potencials?
- **Quins són els segments de la demanda:**
 - o Quines són les característiques i els hàbits de consum dels turistes de la demanda actual i de la demanda potencial?
- **Quins són els canals de distribució:**
 - o Com arriben les ofertes de la nostra destinació als visitants actuals?
 - o Com podrien arribar als turistes potencials?
- **Quins són els requeriments de la demanda:**
 - o Què busquen els turistes a la nostra destinació?



11.2.12 - Les conclusions de l'anàlisi de la demanda II

Quins són els mercats emissors

La identificació dels mercats emissors és cabdal, per exemple, a l'hora de definir **les estratègies de comunicació**: sabem on es troba la gent a qui ens interessa adreçar els nostres missatges promocionals.

L'**estratègia sobre els sistemes de transport i les comunicacions** viàries també està fortament condicionada pels nostres mercats emissors.

ex.

Si la nostra destinació té un turisme de proximitat, que es desplaça en vehicle propi, ens convindrà incidir en el tema de la senyalització viària, perquè esdevé un element clau per aconseguir que els visitants arribin sense problemes a la destinació. En canvi, si la nostra destinació és insular, serà fonamental esforçar-se per aconseguir unes condicions d'accessibilitat aèria i marítima excel·lents, perquè aquest aspecte es converteix en el coll d'ampolla dels fluxos de visitants.

Aquests són alguns exemples de la importància que té saber d'on vénen els nostres turistes.

Quins són els segments de la demanda

S'anomena segmentació el **procés de classificar el mercat d'una destinació en grups, d'acord amb unes variables determinades**, que poden ser ben diferents: demogràfiques, socioeconòmiques, culturals, motivacionals, etc.

Es tracta d'un procés que ens **ha de servir per adequar la nostra oferta turística als requeriments de cada tipus de visitant**. La identificació dels segments de mercat resulta imprescindible per crear productes o paquets específicament adreçats a col·lectius amb motivacions singulars o de característiques homogènies.

Conèixer els segments de mercat **també ens ajudarà a identificar els canals de distribució** pels quals es mouen. Hi ha col·lectius molt concrets (com pescadors o caçadors) que no utilitzen els canals habituals en el sector turístic. Els caçadors, per exemple, coneixen les ofertes de caça que hi ha al mercat a través de les armeries i no pas a través d'agències de viatges o altres canals.

Un altre exemple poden ser els practicants de parapent, que s'adreçaran a empreses especialitzades en esports d'aventura.



11.2.13 - Les conclusions de l'anàlisi de la demanda III

Quins són els canals de distribució

El nombre de canals possible és molt elevat, i d'aquí la importància de saber quins són els més adequats per a cada públic. Aquests canals són, a més, dinàmics, com ho demostra l'evolució d'Internet amb relació a la contractació individual. Com ja hem dit, a més dels canals tradicionals d'agències de viatges i de relació directa, cal afegir-hi associacions, clubs, publicacions, botigues i molts altres.

En general, els turistes no fan un sol tipus de consum turístic al llarg de l'any: poden passar els caps de setmana a la muntanya i els estius a la platja, potser fan viatges professionals i, fins i tot, un viatge d'aventura.

Els turistes són els mateixos. Les seves característiques no han variat, però segur que en cada cas utilitzen un **canal de distribució diferent** per accedir a cada producte: una associació, una agència de viatges especialitzada, una central de reserves, etc.

Conèixer els canals de distribució pot ser transcendental a l'hora de fer arribar els nostres productes específics a cada segment de mercat.

Quins són els requeriments de la demanda

Un cop coneixem el que volen fer els turistes a la destinació i en quines condicions i un cop sabem quines són les preferències dels habitants dels mercats emissors a l'hora de fer vacances i de sortir un cap de setmana, **podem adequar l'oferta als requeriments de la demanda.**

Conèixer els requeriments de la demanda és **imprescindible per plantejar-se qualsevol iniciativa en l'àmbit de la qualitat** dels serveis turístics.



11.2.14 - L'anàlisi de l'entorn I

Les tendències de l'entorn

Hi ha una sèrie de **factors exògens** al municipi que l'afecten com a destinació turística, tant **negativament** (amenaces) com **positivament** (oportunitats). Com que **no podem influir directament** sobre aquests factors exògens, diem que formen part de l'**anàlisi externa**.

Aquests factors són de tipus:

- Sociocultural.
- Econòmic.
- Institucional.
- Polític.
- Tecnològic.

Encara que no podem influir en aquests factors, els hem de tenir en compte.

L'anàlisi d'aquests factors és el que es coneix com l'**anàlisi de les tendències de l'entorn**.

Aquesta anàlisi té com a objectiu **detectar quins són els canvis més rellevants o significatius que es poden donar en l'entorn i veure com poden afectar, o bé si no afecten, l'activitat turística** d'un municipi.

Un increment en la pràctica dels esports d'aventura pot influir positivament sobre l'activitat turística d'un municipi que tingui possibilitats d'oferir aquest tipus de turisme. D'altra banda, pot influir negativament sobre l'activitat turística d'un municipi que no tingui aquestes possibilitats.

Ara bé, per exemple, una major tendència a la lectura per part de la societat en general no té per què incidir en l'activitat turística. Si més no, d'una forma directa i evident.

Vegem a continuació, amb més detall, aquests tipus de factors.



11.2.15 - L'anàlisi de l'entorn II

Factors socioculturals

Determinats canvis culturals, l'increment del nivell d'estudis de la gent, la major acceptació d'altres cultures, etc., poden afectar el municipi com a destinació turística.

ex.

La fragmentació de les vacances, és a dir, fer més vegades vacances a l'any però més curtes, és un canvi social important que s'ha instal·lat en els països més avançats d'Europa (els mercats emissors més potents). Aquest és un factor exogen que condiciona notablement la nostra estratègia turística. Haurem d'estructurar els nostres productes i acomodar el nostre procés de comercialització d'acord amb aquesta realitat.

Factors econòmics

La millora o l'empitjorament de la situació econòmica (en l'àmbit internacional, nacional, regional...) poden afectar el municipi com a destinació turística.

ex.

La decisió de no augmentar les pensions dels jubilats afectarà negativament els municipis que basin la seva activitat turística en la tercera edat.

Un descens en la renda de la població anglesa pot afectar negativament una població que aculli turistes de procedència britànica, ja que aquest descens comportarà que disminueixi la pràctica del turisme dels anglesos.



11.2.16 - L'anàlisi de l'entorn III

Factors institucionals

El comportament de les diferents institucions (polítiques, econòmiques, etc.) poden influir sobre el municipi com a destinació turística.

ex.

Imaginem-nos el cas d'una **cambra de comerç d'una comarca** que inicia una sèrie d'actuacions dirigides a **l'impuls de l'activitat turística**: reciclatge d'empresaris del sector, ajudes per a començar noves activitats i altres iniciatives que puguin permetre el relleu de l'inici de l'activitat turística. Aquesta voluntat pot incidir positivament en municipis on hi hagi activitat turística o se n'hi vulgui desenvolupar.

Els factors institucionals es poden confondre amb els polítics, **però quan parlem de factors institucionals ens referim a l'actitud que adopten les institucions**, i quan parlem de factors polítics ens referim a l'evolució política internacional d'un país, d'un territori...

Factors polítics

La situació política (internacional, d'un determinat país, d'una regió...) pot tenir uns efectes molt importants en l'activitat turística del municipi.

Un exemple molt evident n'és la repercussió que tenen els conflictes bèl·lics en les destinacions turístiques.

ex.

Les accions de grups integristes islàmics en països de l'entorn mediterrani i del nord d'Àfrica, han estat la causa que aquestes zones rebin conjunturalment **menys turistes**. Aquesta mena de situacions afavoreix uns determinats territoris que són percebuts més estables i menys perillosos, davant altres que, almenys per un període de temps, ofereixen una percepció oposada.

Un exemple, ja clàssic i conegut, és la repercussió que van tenir sobre el turisme mundial els atemptats de Nova York, Madrid, Londres o Bali.



11.2.17 - L'anàlisi de l'entorn IV

Factors tecnològics

El desenvolupament de l'oferta s'ha vist estimulat per **millores tecnològiques** constants, que han establert noves bases per poder **competir en el mercat**.

En els últims anys, els avenços tecnològics més espectaculars s'han centrat en el **camp de la informació**, gràcies a la millora de les telecomunicacions. Les noves tecnologies faciliten una major rapidesa i eficiència, especialment pel que fa a l'intercanvi d'informació.

Concretament, en el marc turístic, la tecnologia ha permès una **major flexibilitat** a l'hora de crear propostes de viatges per a segments específics i ha reforçat la **cooperació entre les empreses**.

A més, ha **millorat les possibilitats d'informació** del consumidor sobre els productes i serveis turístics i les destinacions.

El desenvolupament d'Internet 2.0 ha canviat el panorama de la relació entre les empreses i les destinacions, d'una banda, i els turistes, de l'altra. L'explosió de la comunicació multidireccional ha creat comunitats de persones amb sensibilitats comunes, que generen fluxos d'informació que ja no són tan sols d'oferir de forma dinàmica i a la carta. Ara els potencials turistes poden informar-se d'experiències d'altres viatgers i fer aportacions creatives a les empreses.

En aquest nou escenari, tan sols sobreviuran aquells que sàpiguen utilitzar aquestes eines de forma eficaç.

ex.

Internet, ha fet possibles una sèrie d'operacions que abans implicaven un desplaçament o haver-se de conformar amb una oferta limitada: es poden comprar bitllets a través d'Internet, reservar hotels, excursions, consultar ofertes que es promocionen a través de la xarxa. Una de les grans virtuts d'Internet és, precisament, que permet generar **ofertes per a segments de mercat molt específics**. Es tracta d'unes ofertes amb possibilitats reals, ja que les mateixes característiques de la xarxa asseguren que aquestes ofertes arribin a la gent que realment hi està interessada (programes per a ornitòlegs, programes per a practicants de la pesca esportiva, etc.).

D'altra banda, les millores tecnològiques en els **sistemes de transport** han permès una major facilitat i preus millors a l'hora de fer els desplaçaments i, per tant, han fomentat la pràctica del turisme.



11.2.18 - L'anàlisi de la competència

Molts municipis es poden plantejar un desenvolupament turístic futur centrat en una sèrie de valors d'atracció, però és prou evident que el potencial no serà el mateix si altres municipis tenen els mateixos valors per oferir que si el nostre actiu turístic és exclusiu.

Què passaria si aquests municipis també desenvolupessin els seus actius turístics? Podrien esdevenir els nostres competidors?

Aquest tipus de dubtes plantegen la **necessitat d'analitzar la competència**.



11.2.19 - En què consisteix l'anàlisi de la competència?

L'anàlisi dels competidors consisteix a

- Identificar les **poblacions que ens poden treure turistes** i descobrir per què poden fer-ho.
- Detectar quins són els elements amb els quals podem ser capaços **d'atraure més turistes** que els nostres competidors.

D'aquests elements, en deduirem el nostre **avantatge competitiu**. (L'avantatge competitiu d'una destinació turística rau en aquells elements que la fan superior respecte de les destinacions competidores).

Centrem-nos, ara, en el pas número 1 -**Identificació de la competència**- i recuperem el dubte que hem plantejat en la pantalla anterior:

Què passaria si aquests municipis també desenvolupessin els seus actius turístics? Podrien esdevenir els nostres competidors?



11.2.20 - La identificació de la competència I

Encara que, objectivament, podrien considerar-se competència turística, en general, seria un **error estratègic** veure les poblacions veïnes com a competidores.

Per a una destinació que es troba en un territori de característiques homogènies, resulta més fàcil i efectiu buscar la **complementarietat** en les poblacions que té al costat que no pas competir amb elles.

El resultat seria una **oferta conjunta més diversificada** i, per tant, amb avantatges competitius respecte d'altres zones.

(Més endavant veurem que una fórmula per poder fer-ho és la creació d'un clúster).

Vegem, a continuació, tot el procés d'anàlisi que ens ha de permetre arribar a aquesta conclusió estratègica relacionada amb la competència.

Com ja hem dit, **el primer pas que hem de fer per analitzar la competència és:**

- **Identificar** les zones i poblacions que ens poden treure turistes o possibilitats d'accedir a nous mercats potencials.
- **Descobrir** per què poden fer-ho.

A l'hora d'identificar els nostres competidors, hem de fixar-nos en aquelles destinacions que tenen un tipus d'oferta turística que pot substituir la nostra.

Per exemple, mitjançant l'anàlisi de la demanda hem esbrinat que:

- Els visitants que rep la nostra destinació (demanda actual) i els que podrien estar interessats a anar-hi (demanda potencial) **resideixen, majoritàriament, a una gran ciutat ubicada a menys de dues hores en cotxe.**
- Són un tipus de turistes que tenen com a motivació principal gaudir d'un ambient tranquil i de muntanya.



11.2.21 - La identificació de la competència II

Imaginem, ara, que a prop del nostre municipi hi ha d'altres on els turistes també poden trobar, els caps de setmana, un ambient tranquil totalment diferent al de la ciutat.

Altres poblacions, també força accessibles des de la gran ciutat, tenen una oferta similar a la del nostre municipi i, a més, s'hi conserven importants tradicions d'artesanía que donen gran projecció.

Després d'analitzar els atractius d'aquestes destinacions i comparar-los amb els que oferim nosaltres, veiem que la seva oferta pot substituir la nostra.

Per veure quins són els atractius i serveis més evidents que tenen aquests municipis els hem de contrastar amb els que tenim al nostre municipi.

De l'anàlisi comparativa podríem considerar que alguns municipis, sobretot els que queden més a prop i que juntament amb el nostre integren un espai comarcal, podrien formar part d'una dinàmica turística conjunta.

Això podria ser perquè l'oferta de serveis turístics és complementària i, en canvi, els atractius són semblants, o bé perquè els tres municipis són percebuts com una unitat geogràfica pels mercats, o senzillament perquè l'oferta és tan petita que no existeix una competència real.



11.2.22 - Què té la nostra destinació que no tinguin les altres destinacions?

El següent pas serà detectar quins són els elements amb els quals podem ser capaços d'atraure més turistes que les altres destinacions. Aquests elements constituïran el nostre **avantatge competitiu**.

L'avantatge competitiu d'una destinació turística rau en aquells **elements que la fan diferent respecte de les altres**.

Pel que fa al nostre exemple, després d'haver recollit informació sobre els atractius dels municipis que realment podrien ser competidors, hem de detectar en quins aspectes podem competir i en quins altres no podem fer-ho.

Podria ser que els nostres competidors no disposessin d'una oferta d'allotjaments rurals important i, en canvi, la nostra fos àmplia, reconeguda i de qualitat. La gent ens reconeix per aquesta especialització.

Podem afirmar, doncs, que la nostra oferta de turisme rural destaca per damunt de la dels nostres competidors.

Podria ser, també, que algun dels nostres competidors propers tingués un patrimoni històric medieval que nosaltres no tenim, i que un altre dels competidors tingués surgències d'aigües termals i un parell de balnearis, i que un altre, com ja hem dit abans, tingués un destacat atractiu per les activitats artesanals.

Queda clar, doncs, que hi ha actius que ens fan disposar d'avantatges respecte als competidors i que, al seu temps, aquests disposen o poden disposar d'actius que els donen avantatges.



11.2.23 - Les conclusions de l'anàlisi de la competència I

A quines conclusions podem arribar a través de l'anàlisi de la competència?

Hem vist que alguns dels municipis més pròxims no són competència, i sí, en canvi, són complementaris. Un té patrimoni històric, però no té allotjaments, i l'altre, que ofereix balnearis com a allotjaments, s'adreça a un client diferent del que nosaltres volem capturar, oferint l'atractiu de les fonts termals.

Podria ser que algun dels municipis tingués característiques semblants quant a oferta d'allotjament rural i que també tingués la mateixa mena d'atractius que nosaltres. En aquest cas, el municipi al qual ens referim serà competidor genèric nostre. Altres aspectes, com el volum de clients potencials i la vinculació a la mateixa comarca natural, poden fer que fins i tot aquest competidor genèric acabi essent, amb el nostre municipi i d'altres propers, part de la mateixa destinació, percebuda com una unitat pels turistes.

Això té a veure amb el fet que el turista no té una percepció exclusivament local a l'hora de consumir un territori. Es desplaça amb facilitat d'un lloc a un altre, en un entorn proper, sense tenir en compte les demarcacions municipals, comarcals, provincials, etc.

Tenint en compte tot això, els responsables de Turisme d'aquests municipis han decidit estructurar una oferta conjunta i diversificada amb els municipis propers que poden complementar-se i s'han integrat en un clúster. **Un clúster es pot definir doncs com un espai turístic coherent**, ja sigui de caràcter territorial o bé de caràcter temàtic. En el primer cas es dona una continuïtat territorial i en el segon cas la relació dominant té a veure amb els actius i especialització. En tot cas, les dues versions del clúster són perfectament compatibles.

Aprenem a continuació una mica més sobre un clúster.



11.2.24 - Les conclusions de l'anàlisi de la competència II

El Clúster Territorial/Temàtic

Els avantatges de formar part d'un clúster

El municipi, pel que fa al territori, és en general molt petit per desenvolupar sol el fenomen turístic. El turista fa servir territoris més amplis, un grup de municipis veïns que ofereixen una oferta similar o complementària. La possibilitat d'una oferta conjunta pot ser una oportunitat. Aquesta agrupació permetrà col·locar millor aquest territori en el mercat turístic.

Potencialitats del Clúster

Tenint en compte els atractius de les poblacions que l'integrarien, el clúster **pot desenvolupar una oferta turística global** (en l'exemple anterior, amb gastronomia, paisatge, patrimoni, fonts termals, etc.) **que tingui un mercat potencial amb característiques molt similars.**

Els negocis turístics del Clúster

Cal saber, a més, que la dinàmica d'un clúster no és una opció tancada, sinó que és una opció dinàmica que permet acords estratègics amb altres poblacions i zones turístiques.

Per desenvolupar un pla d'acció cal potenciar aquelles línies de negoci que es donen al clúster. Ho faran posant-se en contacte amb empreses i entitats que en altres zones i poblacions ja desenvolupen ofertes del mateix tipus i amb problemàtiques similars.



11.2.25 - La identificació d'amenaques i oportunitats

L'**objectiu** de l'anàlisi externa és la identificació de les amenaces i les oportunitats.

Un cop hem analitzat l'**entorn i els competidors**, el que hem de fer és identificar les **amenaces i les oportunitats** de la destinació turística.



Aquí veuràs [les amenaces i les oportunitats de l'exemple](#).

Algunes de les conclusions extretes de l'**anàlisi de la demanda potencial** també et seran útils per a aquesta part del procés.



11.2.25.1 - Les amenaces i oportunitats de l'exemple

Amenaces	Oportunitats
Analitzant la competència, hem vist la iniciativa de voler construir un poblat rural en un municipi de la comarca veïna, i que serà una possible amenaça per als nostres establiments.	Analitzant la competència, hem vist una oportunitat en el fet que altres poblacions no puguin oferir allotjaments rurals de la qualitat dels nostres.
Analitzant la demanda, hem observat que el 90% dels turistes que viatgen en cotxe els caps de setmana prefereixen destinacions que estiguin a menys de dues hores.	Analitzant la demanda, hem vist que les preferències vacacionals dels habitants de les grans ciutats tendeixen cap a pobles i comarques de tradició rural i amb un entorn ben conservat.
Fent l'anàlisi de l'entorn, hem sabut que l'Administració superior ha deixat en suspens un projecte de millora de l'accessibilitat viària a la nostra comarca.	Analitzant l'entorn, hem constatat que la Cambra de Comerç està organitzant cursos de formació per a personal de base d'empreses turístiques.



11.2.26 - Conclusió del tema

El resultat del procés

El resultat de tot el procés que hem seguit al llarg d'aquest tema s'ha traduït en la identificació d'unes **amenaces** (que poden afectar negativament com a destinació turística) i **unes oportunitats** (que li poden donar certs avantatges respecte dels seus competidors i/o que poden afavorir el desenvolupament turístic del seu municipi).

Ara bé, tenint en compte que l'objectiu és conèixer a fons la situació de la qual parteix, **aquest resultat no deixa de ser parcial**.

Per conèixer a fons la situació inicial, **encara hem de relacionar les oportunitats i les amenaces que hem detectat amb els punts forts i els punts febles**.

L'**anàlisi interna** de tots els components de l'oferta turística permetrà identificar quins són aquests punts. També seran útils en aquesta part del procés les dades que hem obtingut analitzant els turistes que ja visiten la nostra destinació (demanda actual).

En la pràctica, **l'anàlisi interna i l'anàlisi externa són dos processos que convé fer-los paral·lelament**, ja que la informació que se n'obté és complementària. D'això, en parlem en el tema dedicat al DAFO, una eina metodològica que ens ajuda a ordenar i creuar els resultats de les anàlisis externa i interna.



Has finalitzat aquest punt de teoria.
A continuació, torna al tauler i accedeix
a la següent casella.